ELSEVIER

W. CHAN KIM • RENÉE MAUBORGNE

A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante

- Uma estratégia eficaz para sair da concorrência sangrenta e encontrar novos espaços no mercado
- Inclui exemplos de empresas da Europa, Ásia e Estados Unidos

EDITORA CAMPUS

Revisão Técnica
SYMNETICS

La estrategia del océano azul

Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia

W. Chan Kim
Renée Mauborgne

Traducción
Adriana de Hassan

Revisión técnica
Emercomex

GRUPO EDITORIAL norma

Bogotá, Barcelona, Buenos Aires, Caracas, Guatemala,
Lima, México, Panamá, Quito, San José, San Juan,
Santiago de Chile, Santo Domingo

Chan Kim, W.
La estrategia del océano azul / W. Chan Kim, Renée Mauborgne;
traductora Adriana de Hassan. — Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005.
352 p. ; 23 cm.
ISBN 958-04-8839-8
Título original: Blue Ocean Strategy.
1. Mercadeo 2. Planificación de mercadeo 3. Administración de mercadeo
4. Administración de empresas
I. Hassan, Adriana de, tr. II. Mauborgne, Renée III. Tít.
658.8 cd 19 ed.
AJD6719

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Título original en inglés:
BLUE OCEAN STRATEGY
How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant
de W. Chan Kim y Renée Mauborgne.
Copyright © 2005 por Harvard Business School Publishing Corporation
Publicado mediante acuerdo con Harvard Business School Press
60 Harvard Way, Boston, Mass 02163
Reservados todos los derechos.

Copyright © 2005 para América Latina
por Editorial Norma S. A.
Apartado Aéreo 53550, Bogotá, Colombia.
Reservados todos los derechos.
Prohibida la reproducción total o parcial de este libro,
por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial.
Impreso por Editorial Nomos S. A.
Impreso en Colombia — Printed in Colombia

Dirección editorial, María del Mar Ravassa Garcés
Edición, Fabián Bonnett Vélez

Dirección de arte, Jorge Alberto Osorio Villa
Adaptación de cubierta, María Clara Salazar Posada
Diagramación, Andrea Rincón Granados

Este libro se compuso en caracteres Bembo

ISBN 958-04-8839-8

A la amistad y a nuestras familias,
quienes le dan un mayor significado
a nuestro mundo

Contenido

Prefacio ..... **ix**

PRIMERA PARTE: La estrategia del océano azul **1**

CAPITULO 1: La creación de los océanos azules 3

CAPÍTULO 2: Herramientas y esquemas analíticos 33

SEGUNDA PARTE: Formulación de la estrategia del océano azul **63**

CAPÍTULO 3: Reconstrucción de las fronteras del mercado 65

CAPÍTULO 4: Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras 115

CAPÍTULO 5: Ir más allá de la demanda existente 143

CAPÍTULO 6: Aplicar la secuencia estratégica correcta 165

TERCERA PARTE: Ejecución de la estrategia del océano azul **205**

CAPÍTULO 7: Vencer las principales barreras organizacionales 207

CAPÍTULO 8: Incorporar la ejecución a la estrategia 241

CAPÍTULO 9: Conclusión: Sostenibilidad y renovación de la estrategia del océano azul 263

APÉNDICE A: Un bosquejo del patrón histórico de la creación de los océanos azules **271**

APÉNDICE B: La innovación en valor **299**

APÉNDICE C: La dinámica de la innovación en valor en el mercado 305

Notas 311

Bibliografía 321

Agradecimientos 327

Sobre los autores 331

Prefacio

Éste es un libro sobre la amistad, la lealtad, la confianza recíproca. Fue gracias a esa amistad y a esa confianza que pudimos embarcarnos en este viaje de exploración de las ideas consignadas en él y decidimos asumir la tarea de escribirlo.

Nos conocimos hace veinte años en un salón de clase, uno siendo profesor y el otro alumno. Y hemos trabajado juntos desde entonces, sintiéndonos por momentos durante este viaje como ratas mojadas de alcantarilla. Este libro no representa el triunfo de una idea sino de una amistad, la cual ha demostrado ser más importante que cualquier idea sobre el mundo de las empresas. Ha enriquecido nuestras vidas y ha embellecido nuestros mundos. No estamos solos.

Ningún viaje es fácil; ninguna amistad es sólo risas. Pero el entusiasmo nos dio ánimo en cada paso de este viaje porque nuestra misión era aprender y mejorar. Creemos apasionadamente en las ideas consignadas en este libro. No son ideas para quienes sólo desean sobrellevar la vida o sobrevivir. Ése no fue nunca nuestro interés. Si a usted le bas-

ta con eso, no siga leyendo. Pero si desea dejar huella, crear una empresa a través de la cual pueda forjar un futuro en el cual salgan ganando los clientes, los empleados, los accionistas y la sociedad, siga leyendo. No estamos diciendo que sea fácil, pero sí vale la pena.

Nuestra investigación confirma que las compañías no se mantienen permanentemente en un estado de excelencia, como tampoco lo hacen las industrias. Tal como hemos descubierto en nuestro propio camino, no exento de tropiezos, nosotros, así como las compañías, hacemos cosas inteligentes y otras que dejan mucho que desear. A fin de mejorar la calidad del éxito es preciso estudiar las cosas que nos permiten dejar huella y encontrar la manera de repetirlas sistemáticamente. De eso se tratan los movimientos estratégicos inteligentes, y hemos descubierto que el movimiento estratégico más importante de todos es la creación de océanos azules.

La estrategia del océano azul es un desafío para que las compañías abandonen el sangriento océano de la competencia y creen espacios seguros en el mercado, en los cuales la competencia no tenga importancia. En lugar de repartirse la demanda existente —y a veces cada vez más reducida— y compararse constantemente con la competencia, la estrategia del océano azul habla de aumentar el tamaño de la demanda y dejar atrás la competencia. Este libro no sólo plantea un reto para las compañías sino que ofrece también una guía sobre la manera de responder a ese reto. Primero presentamos una serie de herramientas analíticas y esque-

mas para aprender a actuar sistemáticamente frente a este desafío y después explicamos los principios que definen la estrategia del océano azul y la diferencian de la estrategia basada en la competencia.

Nuestro objetivo es convertir la formulación y la ejecución de la estrategia del océano azul en algo tan sistemático y práctico como la estrategia de competir en las aguas rojas de los espacios conocidos del mercado. Sólo así las compañías podrán aceptar el desafío de crear océanos azules de una manera inteligente y responsable, encaminada a maximizar las oportunidades y minimizar los riesgos. No hay compañía ni grande ni pequeña, ni existente ni nueva, que pueda darse el lujo de arriesgar todo. Y no debería.

El contenido de este libro se basa en más de quince años de investigación, más de cien años de información y una serie de artículos de la *Harvard Business Review* y de documentos académicos sobre diversas dimensiones de este tema. Las ideas, las herramientas y los esquemas presentados aquí se han probado y perfeccionado en la práctica a través de los años en empresas de Europa, los Estados Unidos y el Asia. Este libro se basa en ese trabajo y lo amplía por medio de una narrativa envolvente encaminada a presentar estas ideas dentro de un marco unificado. Este marco comprende no sólo los aspectos analíticos sobre los cuales se apoya la creación de la estrategia del océano azul, sino también los aspectos humanos fundamentales relativos a la manera de embarcar a la organización y su gente en esta travesía, con la disposición para ejecutar estas ideas a través de la acción.

Aquí se destaca y se pone en el centro de la estrategia la claridad sobre la manera de construir confianza y compromiso, además de la claridad sobre la importancia del reconocimiento intelectual y emocional.

Las oportunidades para crear océanos azules han existido siempre y el universo del mercado ha crecido en la medida en que se han explorado esas oportunidades. Creemos que esta expansión es la raíz del crecimiento. Sin embargo, no hay una idea clara respecto de la teoría y la práctica de cómo crear y capturar océanos azules sistemáticamente. Lo invitamos a leer este libro, donde aprenderá la manera de liderar esta expansión en el futuro.

PRIMERA PARTE

La estrategia del océano azul

CAPÍTULO 1

La creación de los océanos azules

Guy Laliberté es actualmente el director ejecutivo del Cirque du Soleil, uno de los productos culturales de exportación más grandes del Canadá, pero antes de eso fue acordeonista, saltimbanqui y devorador de fuego. Las producciones de este circo, fundado en 1984 por un grupo de actores callejeros, han sido presenciadas por cerca de cuarenta millones de espectadores en noventa ciudades del mundo entero. En menos de veinte años, el Cirque du Soleil ha generado un nivel de ingresos que Ringling Bros and Barnum & Bailey —el campeón global de la industria circense— tardó más de cien años en lograr.

Lo que hace que este crecimiento acelerado sea todavía más asombroso es que no se logró en una industria atractiva sino en una más bien deteriorada, cuyo potencial de crecimiento era limitado, visto a la luz del análisis estratégico tradicional. El poder de negociación por parte de los actores estrellas era fuerte. También era fuerte el poder de los

compradores o clientes. Las otras formas de entretenimiento —desde diversos tipos de entretenimiento urbano, pasando por los eventos deportivos hasta el entretenimiento en el hogar— proyectaban una sombra larga. Los niños clamaban por su PlayStation en lugar de una visita al circo itinerante. En parte debido a esto, la industria perdía constantemente a su público y, por consiguiente, veía reducirse también sus ingresos y utilidades. Existía además el sentimiento creciente de los grupos protectores de los animales contra su uso en los circos. Ringling Bros and Barnum & Bailey marcaban la pauta, y los circos más pequeños no eran otra cosa que imitaciones en pequeña escala. Por consiguiente, desde el punto de vista de la estrategia basada en la competencia, la industria del circo carecía de atractivo.

Otro aspecto notable del éxito del Cirque du Soleil es que no triunfó a fuerza de arrebatarle los clientes a la industria cada vez más pequeña del circo, la cual había puesto tradicionalmente su mira en los niños. El Cirque du Soleil no compitió con Ringling Bros and Barnum & Bailey, sino que creó un espacio antes desconocido en el mercado, en el cual la competencia perdió toda importancia. Apeló a un grupo de clientes completamente distinto: adultos y clientes corporativos dispuestos a pagar un precio varias veces más alto que el de los circos tradicionales por una experiencia de entretenimiento sin precedentes. Es importante señalar que una de las primeras producciones del Cirque llevó por título "Reinventamos el circo".

Un espacio nuevo en el mercado

El Cirque du Soleil triunfó porque reconoció que para tener éxito en el futuro, las compañías tendrían que dejar de competir entre sí. La única manera de vencer a la competencia es dejar de *tratar* de vencerla.

Para comprender ese logro del Cirque du Soleil, imaginemos un universo competitivo compuesto de dos tipos de océanos: los océanos rojos y los azules. Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado. Los océanos azules representan a todas las industrias que *no* existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado.

En los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego[1]. En ellos, las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente. A medida que se satura el espacio del mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento. Los productos se convierten en bienes genéricos y la competencia a muerte tiñe de sangre el agua del océano rojo.

Por otra parte, los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. Aunque algunos de los océanos azules se crean muy lejos de los límites de las industrias existentes, la mayoría de ellos brota de los océanos rojos cuando se amplían las fronteras de esas industrias, como lo hizo el Cirque du Soleil. En los océanos azules, la competencia pierde su validez porque las reglas del juego todavía no existen.

En los océanos rojos siempre será importante mantenerse a flote gracias a vencer a los rivales. Los océanos rojos siempre serán importantes y serán una realidad de la vida de los negocios. Pero en vista de que en un número cada vez mayor de industrias la oferta supera la demanda, competir por una participación en unos mercados cada vez más chicos, aunque será necesario, no bastará para sostener un alto desempeño[2]. Las compañías deben ir más allá de la competencia. A fin de lograr nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad, también deben crear nuevos océanos.

Infortunadamente, los océanos azules en su mayoría no están definidos. El pensamiento estratégico de los últimos veinticinco años se ha centrado principalmente en las estrategias para los océanos rojos donde prevalece la competencia[3]. El resultado ha sido un conocimiento bastante bueno sobre la manera de competir hábilmente en las aguas rojas, desde el análisis de la estructura económica básica de una industria existente, hasta la selección de una posición estratégica de bajo costo o de diferenciación o de enfoque, o la referenciación (*benchmarking*) de la competencia. Aunque algo se habla acerca de los océanos azules, no hay muchas guías prácticas sobre la manera de crearlos[4]. A falta de unos esquemas analíticos para crear los océanos azules y de unos principios para manejar eficazmente el riesgo, la creación de dichos océanos se ha quedado en el plano del deseo por ser una estrategia demasiado arriesgada a juicio de los gerentes. Este libro proporciona los esquemas prácticos y las herramientas analíticas para buscar y capturar sistemáticamente los océanos azules.

La creación continua de océanos azules

Si bien la expresión *océanos azules* es nueva, su existencia no lo es. Son un rasgo del pasado y el presente de la vida de las empresas. Si miramos cien años atrás y nos preguntamos cuántas industrias eran desconocidas en ese momento, la respuesta es que muchas industrias tan básicas como la de los automóviles, la grabación musical, la aviación, la petroquímica, el cuidado de la salud y la consultoría de negocios no existían ni siquiera en la imaginación, o apenas comenzaban a perfilarse. Ahora regresemos el reloj sólo treinta años. Nuevamente vemos aparecer una plétora de industrias de miles de millones de dólares —fondos de inversión, telefonía celular, plantas de energía eléctrica operadas a gas, biotecnología, comercio minorista de descuento, mensajería expresa, *minivans*, tablas para la nieve, bares donde se sirve café, y vídeos caseros, para mencionar sólo unas cuantas. Hace apenas tres décadas, ninguna de esas industrias había alcanzado una dimensión significativa.

Ahora adelantemos el reloj veinte años, o quizá cincuenta, y preguntémonos cuántas industrias desconocidas en este momento podrán existir entonces. Si nos valemos de la historia para predecir el futuro, la respuesta es la misma: muchas.

La realidad es que las industrias jamás permanecen estáticas sino que evolucionan constantemente. Las operaciones mejoran, los mercados se amplían y las empresas van y vienen. La historia nos enseña que hemos subestimado enormemente la capacidad de crear industrias nuevas y volver a crear las existentes. En efecto, el sistema de Clasificación

Normalizada de las Industrias (SIC) publicado hace medio siglo por el Censo de los Estados Unidos, se reemplazó en 1997 por la Norma de Clasificación Industrial de América del Norte (NAICS). El nuevo sistema amplió a veinte los diez sectores industriales de la SIC a fin de reflejar las realidades que surgen de los nuevos territorios industriales[5]. Por ejemplo, el sector de servicios del sistema antiguo se dividió en siete sectores empresariales que van desde la información hasta el cuidado de la salud y la asistencia social[6]. Si se considera que esos sistemas se diseñaron para efectos de normalización y continuidad, ese cambio demuestra cuán significativa ha sido la expansión de los océanos azules.

Sin embargo, el tema central del pensamiento estratégico ha gravitado sin lugar a dudas alrededor de las estrategias para los océanos rojos donde impera la competencia. La explicación radica en parte en la gran influencia de la estrategia militar a partir de la cual se originó la estrategia corporativa. El lenguaje mismo de la estrategia está profundamente matizado por referencias militares: los "altos mandos", los empleados "rasos", el "frente de batalla". Descrita en esos términos, la estrategia es cuestión de enfrentar a un oponente y luchar por un determinado territorio limitado y constante a la vez[7]. Sin embargo, a diferencia de la guerra, la historia de la industria nos muestra que el universo del mercado nunca ha sido constante. Al contrario, siempre se han creado océanos azules a través del tiempo. Por consiguiente, centrar la atención en el océano rojo es aceptar los principales factores restrictivos de la guerra —el terreno limitado y la necesidad de vencer al enemigo para alcanzar el éxito— y negar la fortaleza que distingue al mun-

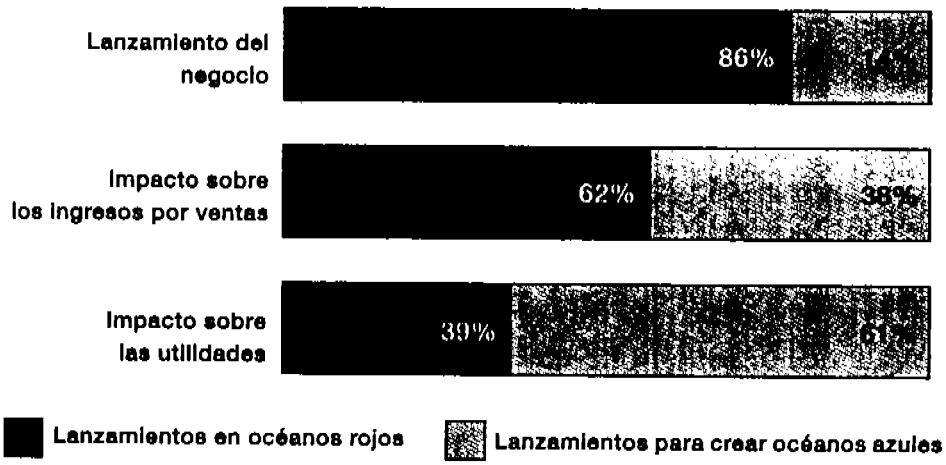
do empresarial: la capacidad de crear espacios nuevos sin competencia.

El impacto de la creación de los océanos azules

Nos propusimos cuantificar el impacto que tiene la creación de los océanos azules sobre el crecimiento de una compañía, tanto en lo relacionado con los ingresos como con las utilidades. Para ello estudiamos el lanzamiento de negocios nuevos de 108 compañías (véase la figura 1-1). Descubrimos que el 86% de los lanzamientos fueron extensiones de líneas existentes, es decir, mejoras dentro del espacio conocido del océano rojo. Estos lanzamientos representaron sólo el 62% de los ingresos totales y apenas un 39% del total de las utilidades. El otro 14% de los lanzamientos tuvo por objeto crear océanos azules y generó el 38% de los ingresos

FIGURA 1-1

Consecuencias de la creación de océanos azules en la rentabilidad y el crecimiento



totales y el 61% del total de las utilidades. Si se considera que en los lanzamientos de negocios nuevos se incluyeron las inversiones totales destinadas a crear tanto océanos rojos como océanos azules (independientemente de las consecuencias en materia de ingresos y utilidades e incluidos los fracasos), el beneficio de la creación de océanos azules en cuanto al desempeño salta a la vista. Aunque no tenemos datos sobre la tasa de aciertos de las iniciativas de océanos rojos y océanos azules, las diferencias de desempeño entre ellas, en términos globales, son notables.

El imperativo creciente de crear océanos azules

Varias fuerzas impulsan el imperativo creciente de crear océanos azules. Con los avances tecnológicos acelerados se ha mejorado sustancialmente la productividad de las industrias y los proveedores han podido ofrecer una gama nunca vista de productos y servicios. El resultado es que la oferta supera a la demanda en un número cada vez mayor de industrias[8]. A esto se suma la tendencia hacia la globalización. A medida que se desmantelan las barreras comerciales entre las naciones y las regiones, y ante la posibilidad de contar con información instantánea sobre los productos y los precios a nivel global, los nichos de mercado y los paraísos monopólicos tienden a desaparecer[9]. Si bien con la intensificación de la competencia global crece la oferta, no hay una evidencia clara de un aumento paralelo de la demanda en el mundo, y las estadísticas apuntan hacia una disminución de la población en muchos mercados desarrollados[10].

El resultado ha sido que los productos y servicios han pasado rápidamente a ser genéricos, con lo cual han aumentado las guerras de precios y se han reducido los márgenes de utilidades. Diversos estudios recientes de las principales marcas estadounidenses en distintas industrias confirman esa tendencia[11]. Revelan que las marcas son cada vez más parecidas en las principales categorías de productos y servicios y que, mientras mayor su similitud, mayor la tendencia de la gente a elegir con base en el precio[12]. Ya la gente no insiste como antes en que su detergente para la ropa sea Tide. Tampoco le es fiel a Colgate cuando Crest está en descuento y viceversa. En las industrias saturadas es cada vez más difícil diferenciar las marcas, tanto en momentos de crecimiento como de decrecimiento económico.

Todo esto indica que el ambiente empresarial en el cual evolucionaron la mayoría de los enfoques estratégicos y administrativos del siglo XX tiende a desaparecer. A medida que se vayan tiñendo de sangre los océanos rojos, los gerentes tendrán que interesarse más por los océanos azules de lo que están acostumbrados a hacerlo.

Del concepto de compañía e industria al concepto del movimiento estratégico

¿Cómo puede una compañía salirse del océano rojo de la competencia sangrienta? ¿Cómo puede crear un océano azul? ¿Hay un enfoque sistemático para lograrlo y, por tanto, sostener un desempeño elevado?

En nuestra búsqueda de una respuesta, lo primero que hicimos fue definir la unidad básica de análisis para nuestra

investigación. Para comprender las raíces del alto desempeño, la literatura empresarial por lo general utiliza a la compañía como la unidad básica de análisis. La manera como las compañías logran un crecimiento fuerte y rentable mediante un conjunto definido de características estratégicas, operativas y organizacionales ha sido motivo de asombro. Sin embargo, nuestra pregunta fue la siguiente: ¿Hay compañías "excelentes" o "visionarias" imperecederas que superan constantemente al mercado y crean océanos azules repetidamente?

Consideremos los ejemplos de *In Search of Excellence* [En Busca de la excelencia] y *Built to Last* [Empresas que perduran][13]*. El primero de estos libros se publicó hace veinte años y fue un éxito de librería. Sin embargo, a los dos años de su publicación, varias de las compañías analizadas comenzaron a quedar en el olvido: Atari, Chesebrough-Pond's, Data General, Fluor, National Semiconductor. Tal como se documentó en *Managing on the Edge,* dos tercios de las empresas modelo identificadas en el libro se habían caído de sus pedestales en un lapso de cinco años después de su publicación[14].

El libro *Empresas que perduran* siguió los mismos pasos. Trató de identificar "los hábitos exitosos de las compañías visionarias" con una historia larga de desempeño superior. Sin embargo, para no caer en la trampa de *En Busca de la excelencia,* el período de estudio de *Empresas que perduran* se amplió a todo el período de existencia de las compañías y el análisis se limitó a las empresas de más de cuarenta años. *Empresas que perduran* también fue un éxito de librería.

---

* Ambos títulos publicados en español por Editorial Norma en 1984 y 1995, respectivamente.

Sin embargo, tras un examen más riguroso también han salido a la luz las deficiencias de algunas de las compañías visionarias destacadas en *Empresas que perduran*. Tal como se ilustra en el libro *Creative Destruction* aparecido recientemente, buena parte del éxito atribuido a algunas de las compañías modelo analizadas en *Empresas que perduran* se debió al desempeño de su sector de la industria y no de las compañías propiamente[15]. Por ejemplo, Hewlett-Packard (HP) cumplía los criterios de *Empresas que perduran* porque había superado el desempeño del mercado en el largo plazo. En realidad, si bien HP superó el desempeño del mercado, lo mismo hizo toda la industria del hardware. Además, HP ni siquiera superó a la competencia dentro de la industria. Valiéndose de éste y de otros ejemplos, el libro *Creative Destruction* cuestionó la existencia real de compañías "visionarias" que superan continuamente el desempeño del mercado. Y todos hemos sido testigos del estancamiento o el deterioro de las compañías japonesas célebres por las estrategias "revolucionarias" de sus días de gloria a finales de los años 70 y principios de los 80.

Si la compañía de alto desempeño perpetuo no existe y si una misma compañía puede ser brillante en un momento y torpe en otro, tal parece entonces que la compañía no es la unidad de análisis apropiada para explorar las raíces del alto desempeño y de los océanos azules. Tal como se mencionó anteriormente, la historia también nos muestra que las industrias se crean y se expanden continuamente en el tiempo, y que las condiciones y las fronteras de la industria no están dadas sino que los actores individuales los forjan. No es necesario que las compañías compitan frontalmente

en un determinado espacio de la industria; el Cirque du Soleil creó un espacio nuevo en el mercado del entretenimiento, y generó de paso un crecimiento sólido y rentable. Por consiguiente, tal parece que ni la compañía ni la industria son la mejor unidad de análisis para estudiar las raíces del crecimiento rentable.

Obedeciendo a esta observación, nuestro estudio muestra que la unidad de análisis para explicar la creación de los océanos azules y el alto desempeño sostenido es el movimiento estratégico, no la compañía ni la industria. El movimiento estratégico se refiere a la serie de actuaciones y decisiones que debe tomar la gerencia a fin de producir una oferta importante conducente a la creación de un mercado. Por ejemplo, cuando Hewlett-Packard compró a Compaq en 2001, ésta dejó de ser una compañía independiente, lo cual induciría a muchas personas a juzgar que la compañía no fue exitosa. Sin embargo, es algo que no invalida los "movimientos estratégicos de océanos azules" que Compaq realizó al crear la industria de los servidores. Esos movimientos estratégicos no sólo contribuyeron a la recuperación contundente de la compañía a mediados de los años 90, sino que también abrieron un nuevo espacio de miles de millones de dólares en el mercado de los computadores.

El apéndice A, "Un esquema del patrón histórico de la creación de océanos azules", es una reseña resumida de la historia de tres industrias representativas de los Estados Unidos tomadas de nuestra base de datos: la industria automotriz (cómo llegamos al trabajo), la industria de las computación (lo qué utilizamos en el trabajo) y la industria del cine (dónde vamos después del trabajo para descansar). Tal como se de-

muestra en el apéndice A, no hay una sola compañía o industria que haya sido excelente a perpetuidad. Sin embargo, hay una semejanza notable entre los movimientos estratégicos que han creado océanos nuevos y los que han marcado trayectorias nuevas de crecimiento fuerte y rentable.

Los movimientos estratégicos que aquí se examinan —movimientos de los cuales han nacido productos y servicios que abrieron y capturaron espacios nuevos en el mercado, provocando así saltos enormes en la demanda— contienen historias extraordinarias de crecimiento rentable, pero también de oportunidades que las compañías estancadas en los océanos rojos dejaron pasar, razón por la cual se convierten en materia de reflexión. Construimos nuestro estudio alrededor de esos movimientos estratégicos a fin de comprender el patrón mediante el cual se crean los océanos azules y se logra un alto desempeño. Estudiamos más de ciento cincuenta movimientos estratégicos realizados entre 1880 y 2000 en más de treinta industrias, y examinamos detenidamente a las empresas pertinentes en cada uno de los casos. Las industrias comprenden desde hoteles, el cine, el comercio minorista, las aerolíneas, la energía, los computadores, la radio y la televisión, hasta la construcción, los automóviles y el acero. Analizamos no sólo las empresas exitosas que dieron nacimiento a los océanos azules, sino también a los competidores menos afortunados.

Dentro de cada movimiento estratégico y entre los distintos movimientos buscamos la convergencia del grupo creador de los océanos azules, así como lo sucedido con las empresas menos exitosas atrapadas en el océano rojo. También buscamos la divergencia entre los dos grupos. Como

parte de esta búsqueda, tratamos de descubrir los factores comunes conducentes a la creación de océanos azules y las diferencias fundamentales entre los triunfadores y los simples sobrevivientes o los perdedores lanzados a la deriva en el océano rojo.

A través de nuestro análisis de más de treinta industrias confirmamos que no son las características de la industria ni de la organización las que explican la diferencia entre los dos grupos. Al evaluar las variables de la industria, la organización y la estrategia descubrimos que en el grupo de los creadores de océanos azules había compañías pequeñas y grandes, gerentes jóvenes y viejos, empresas de industrias atractivas y no atractivas, empresas nuevas o establecidas, compañías privadas y públicas, empresas de industrias de baja y alta tecnología y compañías de diversos orígenes nacionales.

En nuestro análisis no encontramos una compañía o industria que hubiera sido excelente continuamente. Lo que encontramos detrás de unas historias de éxito aparentemente idiosincrásicas fue un patrón constante y común en todos los movimientos estratégicos encaminados a crear y capturar océanos azules. Así sea Ford en 1908 con el modelo T; GM en 1924 con los vehículos diseñados para apelar a las emociones; CNN en 1980 con las noticias en vivo las veinticuatro horas durante los siete días de la semana; o Compaq, Starbucks, Southwest Airlines o Cirque du Soleil —o, para el caso, cualquiera de las otras jugadas de océanos azules de nuestro estudio—, el enfoque estratégico para crear océanos azules fue constante en el tiempo, independientemente de la industria. Nuestra investigación también abarcó los movimientos estratégicos famosos que sirvieron de motor

para la recuperación del sector público. Ahí encontramos un patrón sorprendentemente parecido.

Innovación en valor: la piedra angular de la estrategia del océano azul

Tradicionalmente, quienes han triunfado al crear océanos azules se han diferenciado de los perdedores por su manera de enfocar la estrategia. Las compañías atrapadas en el océano rojo han seguido el enfoque convencional de correr para vencer a la competencia, construyendo una trinchera defensiva dentro del orden existente de la industria[16]. Por su parte, los creadores de los océanos azules sorprenden porque no utilizan a la competencia como referencia para la comparación[17]. Lo que hacen es aplicar una lógica estratégica diferente, a la cual hemos denominado *innovación en valor.* La innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul. Le hemos dado ese nombre porque en lugar de girar alrededor de la victoria sobre la competencia, el objetivo es lograr que ésta pierda toda importancia al dar un gran salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía, abriendo de paso un espacio nuevo y desconocido en el mercado.

En la innovación en valor se pone igual énfasis en el valor que en la innovación. El valor sin innovación suele quedarse en el plano de la *creación gradual de valor,* algo que mejora el valor pero que no es suficiente para sobresalir en el mercado[18]. La innovación sin valor tiende a girar alrededor de la tecnología, del concepto de ser pionero o futurista, lo cual hace que termine yendo más allá de lo que los com-

pradores están dispuestos a aceptar y a adquirir[19]. En este sentido, es importante distinguir entre la innovación en valor y los conceptos de la innovación tecnológica y de ser los pioneros en un mercado. Nuestro estudio demuestra que aquello que distingue a los ganadores de los perdedores cuando se trata de crear océanos azules no es la tecnología de punta y tampoco la identificación del "momento exacto para ingresar al mercado". Esos factores están presentes algunas veces, pero en la mayoría de los casos no es así. La innovación en valor sólo ocurre cuando las compañías logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costo. Cuando los innovadores de la tecnología y los pioneros del mercado no refuerzan la innovación con el valor, muchas veces terminan poniendo huevos que otras compañías empollan.

La innovación en valor es una nueva manera de pensar y ejecutar la estrategia, a través de la cual se crean océanos azules y se deja de lado a la competencia. Es importante señalar que la innovación en valor cuestiona uno de los dogmas más comúnmente aceptados de la estrategia basada en la competencia: la disyuntiva entre el valor y el costo[20]. El concepto convencional es que las compañías pueden crear un mayor valor para los clientes a un costo más alto, o bien crear un valor apenas razonable a un costo menor. Desde ese punto de vista, la estrategia consiste en elegir entre la diferenciación y el bajo costo[21]. Por otra parte, quienes buscan crear océanos azules buscan la diferenciación y el bajo costo simultáneamente.

Volvamos al Cirque du Soleil. La esencia de la experiencia de entretenimiento que logró crear fue la búsqueda

simultánea de la diferenciación y el bajo costo. Cuando apareció por primera vez, los demás circos se dedicaban a compararse entre sí y a maximizar su participación en una demanda cada vez más reducida, exprimiendo los mismos actos circenses tradicionales. Por consiguiente, buscaban más payasos y domadores famosos, una estrategia que elevaba su estructura de costos sin modificar sustancialmente la experiencia del espectáculo. El resultado fue un aumento de los costos y una caída en picada de la demanda total.

Estos esfuerzos perdieron toda relevancia cuando hizo su aparición el Cirque du Soleil. Al no ser un circo común y tampoco una producción teatral clásica, el Cirque du Soleil no prestó atención alguna a lo que hacía la competencia. En lugar de aplicar la lógica convencional de ganarle la partida a la competencia ofreciendo una solución mejor —un circo más divertido y más emocionante— quiso ofrecer al público la diversión y las emociones del circo *simultáneamente* con la sofisticación intelectual *y* la riqueza artística del teatro. Por consiguiente, redefinió el problema mismo en otros términos[22]. Al rebasar las fronteras tanto del mercado del teatro como del circo, el Cirque du Soleil aprendió a ver con nuevos ojos no sólo a los clientes del circo sino a las otras personas que no eran sus clientes tradicionales: los clientes adultos del teatro.

Esto generó un concepto completamente nuevo del circo, el cual puso fin a esa disyuntiva entre el valor y los costos, creando el océano azul de un mercado desconocido. Consideremos las diferencias. Mientras otros circos pensaban únicamente en ofrecer espectáculos con animales, contratar estrellas, presentar distintos espectáculos simultánea-

mente en tres pistas y promocionar las ventas por concesión en los pasillos, el Cirque du Soleil descartó todas esas variables. Esas variables eran desde tiempo atrás una realidad de la industria tradicional del circo, la cual nunca cuestionó su pertinencia. Sin embargo, el público se mostraba cada vez más descontento con el uso de los animales. Además, los actos con animales eran uno de los elementos más costosos no sólo por los animales mismos sino por el adiestramiento, el cuidado médico, el alojamiento, el seguro y el transporte.

Asimismo, mientras la industria del circo buscaba presentar estrellas, en la mente del público las supuestas estrellas del circo eran poca cosa al lado de las estrellas de cine. Por consiguiente, eran otro componente costoso que no influía en mayor medida sobre los espectadores. También desaparecieron las tres pistas simultáneas. Esa disposición no sólo les generaba angustia a los asistentes al tener que pasar los ojos rápidamente de uno a otro, sino que implicaba contratar más artistas, con las consecuencias obvias de costos. Y aunque las concesiones de ventas en los pasillos parecían una buena manera de generar ingresos, en la práctica los precios elevados desalentaban las compras y el público se sentía embaucado.

La fascinación del circo tradicional se reducía sólo a tres variables esenciales: la carpa, los payasos y los actos clásicos de acrobacia como los de los ciclistas y los malabaristas. Cirque du Soleil conservó los payasos pero cambió el estilo de humor a base de golpes por otro estilo más encantador y sofisticado. Le imprimió elegancia a la carpa, el elemento que, irónicamente, muchos circos habían comenza-

do a reemplazar por sedes alquiladas. Al reconocer que esa sede singular simbolizaba la magia del circo, el Cirque du Soleil diseñó ese símbolo clásico con un acabado externo magnífico y un mayor nivel de comodidad, dando a sus carpas el aire de los grandes circos épicos. Lejos han quedado el aserrín y las bancas duras. El Cirque du Soleil conservó a los acróbatas junto con otros actos de suspenso, pero les confirió un papel más reducido aunque más elegante al agregarles el toque artístico y el asombro intelectual.

Al explorar las fronteras del mercado del teatro, el Cirque du Soleil ofreció otras variables no propiàmente circenses tales como una historia acompañada de riqueza intelectual, música y danza artísticas, y múltiples producciones. Tomó esas variables completamente nuevas para la industria del circo, de la otra alternativa de entretenimiento en vivo que es la industria del teatro.

A diferencia de los espectáculos tradicionales consistentes en una serie de actos inconexos, por ejemplo, cada una de las creaciones del Cirque du Soleil tiene un tema y una historia, a semejanza de lo que sucede en una representación teatral. Aunque el tema es vago (intencionalmente), le aporta armonía y un elemento intelectual al espectáculo pero sin limitar el potencial de los distintos actos. El Cirque también ha tomado prestadas algunas ideas de los espectáculos de Broadway. Por ejemplo, presenta muchas producciones en lugar de "un solo espectáculo para todos" como es tradicional. Además, lo mismo que los espectáculos de Broadway, cada uno de los espectáculos del Cirque du Soleil tiene una partitura original y un surtido de piezas musicales sobre las cuales van montadas la interpretación visual, las

luces y la secuencia de los actos, en lugar de ser al revés. Los espectáculos constan de danza abstracta y espiritual, una idea tomada del teatro y el ballet. Al introducir estas nuevas variables en su oferta, el Cirque du Soleil ha creado espectáculos más sofisticados.

Además, al inyectar el concepto de múltiples producciones y brindar al público una razón para asistir al circo con mayor frecuencia, el Cirque du Soleil ha ampliado considerablemente la demanda.

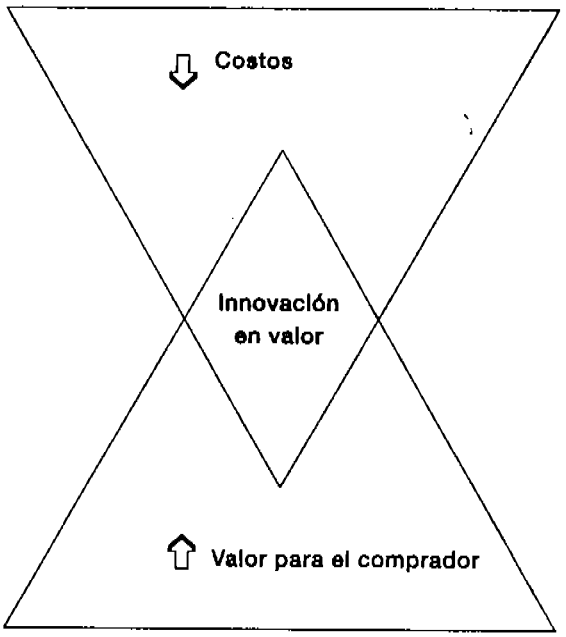
En pocas palabras, el Cirque du Soleil ofrece lo mejor del circo y del teatro y ha eliminado o reducido todo lo demás. Al brindar una utilidad sin precedentes, el Cirque du Soleil ha creado un océano azul y ha inventado una forma nueva de entretenimiento en vivo, notablemente distinta del circo y del teatro tradicionales. Al mismo tiempo, al eliminar muchos de los elementos más costosos del circo, ha reducido drásticamente su estructura de costos, logrando a la vez la diferenciación y el bajo costo. El Cirque ha fijado estratégicamente el precio de sus boletos al nivel de los del teatro, con lo cual multiplicó en varios puntos los precios de la industria del circo, pero mantuvo al mismo tiempo unos precios atractivos para la masa de clientes adultos, quienes estaban acostumbrados a pagar los precios del teatro.

En la figura 1-2 se ilustra la dinámica de diferenciación y bajo costo sobre la cual se apoya la innovación en valor. Tal como se ilustra allí, crear océanos azules es cuestión de reducir los costos y elevar simultáneamente el valor para los compradores. Así es cómo se logra un salto cualitativo en el valor tanto para la compañía como para sus compradores. Considerando que el valor para el comprador se

FIGURA 1-2

Innovación en valor: la piedra angular de la estrategia del océano azul

La innovación en valor se crea en la región en la cual los actos de una compañía inciden favorablemente sobre su estructura de costos y sobre la propuesta de valor para los compradores. Las economías se logran al eliminar y reducir las variables sobre las cuales compite una industria. El valor para los compradores se aumenta al buscar y crear elementos que la industria nunca ha ofrecido. Con el tiempo, los costos se reducen todavía más cuando entran a operar las economías de escala debido al mayor nivel de ventas emanado del valor superior.



La búsqueda simultánea de la diferenciación y el bajo costo

deriva de la utilidad y del precio que la compañía ofrece, y puesto que el valor para la compañía se genera a partir del precio y de su estructura de costos, hay innovación en valor sólo cuando el sistema integral de utilidad, precio y actividades de costo de la compañía está debidamente alineado. Este enfoque de un sistema integral hace sustentable la creación de una estrategia de océano azul, en la cual se integra

toda la gama de actividades funcionales y operativas de una empresa.

Por otra parte, innovaciones como las que ocurren con el producto se pueden lograr al nivel de un subsistema sin afectar la estrategia general de la compañía. Por ejemplo, una innovación en el proceso de producción puede reducir la estructura de costos de la compañía y fortalecer su estrategia existente de liderazgo en costos, sin modificar su propuesta de utilidad. Aunque las innovaciones de este tipo pueden servir para asegurar e incluso elevar la posición de una compañía en el mercado existente, ese enfoque de subsistema rara vez crea un océano azul o un espacio desconocido en el mercado.

En este sentido, la innovación en valor es más que *innovación*. Es una cuestión de *estrategia*, la cual abarca el sistema total de actividades de una compañía[23]. Para que haya innovación en valor, las compañías deben enfilar todo su sistema hacia el objetivo de lograr un *salto cualitativo* en el valor tanto para los compradores *como* para ellas mismas. De no existir ese enfoque integral, la innovación permanecerá separada del corazón de la estrategia[24]. En la figura 1-3 se ilustran las características fundamentales que definen las estrategias de océanos azules y océanos rojos.

La estrategia del océano rojo, basada en la competencia, presupone que las condiciones estructurales de una industria están dadas y que las compañías deben competir sometiéndose a ellas. Ese supuesto se basa en lo que los académicos denominan el concepto *estructuralista* o el *determinismo ambiental*[25]. En contraste, la innovación en valor se basa en la idea de que las fronteras del mercado y la estruc-

FIGURA 1-3

La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado.	Crear un espacio sin competencia en el mercado.
Vencer a la competencia.	Hacer que la competencia pierda toda importancia.
Explotar la demanda existente en el mercado.	Crear y capturar nueva demanda.
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo.	Romper la disyuntiva de valor o costo.
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

tura de la industria no están dadas, y que los actores de la industria las pueden reconstruir a través de sus actuaciones y postulados. Esto es lo que nosotros hemos denominado el concepto *reconstruccionista*. En el océano rojo, la diferenciación cuesta porque las empresas compiten de acuerdo con la misma regla de las mejores prácticas. Por consiguiente, las empresas escogen entre la alternativa estratégica de la diferenciación o la del bajo costo. Pero en el mundo reconstruccionista, el propósito estratégico es definir nuevas reglas para las mejores prácticas y romper esa disyuntiva entre el valor y el costo, creando así un océano azul. (Para planteamientos adicionales sobre esta noción véase el apéndice B: "La innovación en valor: un concepto reconstruccionista de la estrategia".)

El Cirque du Soleil rompió la regla de las mejores prácticas de la industria del circo logrando al mismo tiempo la diferenciación y el bajo costo, al reconstruir elementos que estaban por fuera de las fronteras existentes de su industria. Así, ¿es el Cirque du Soleil realmente un circo, si se considera todo lo que ha eliminado, reducido, elevado y creado? ¿O es teatro? Y, si es teatro, ¿entonces cuál es su género: un espectáculo de Broadway, una ópera, un ballet? No está claro. El Cirque du Soleil tomó elementos de esas dos alternativas y los reconstruyó, quedando al final con un poco de todo y a la vez nada de todo eso. Creó un océano azul, un espacio sin competencia en el mercado, sobre cuyo nombre no hay todavía un acuerdo.

Formulación y ejecución de la estrategia del océano azul

Aunque las condiciones económicas imponen la necesidad de los océanos azules, existe la creencia general de que la probabilidad de tener éxito es menor cuando las compañías se aventuran por fuera del espacio conocido de sus industrias[26]. El problema es cómo alcanzar el éxito en los océanos azules. ¿Cómo pueden las compañías maximizar sistemáticamente las oportunidades y minimizar al mismo tiempo los riesgos de formular y ejecutar una estrategia de océano azul? Si no se comprenden los principios de maximizar las oportunidades y minimizar los riesgos sobre los cuales se basan la creación y el aprovechamiento de los océanos azules, las probabilidades estarán en contra de la iniciativa del océano azul.

Claro está que no hay ninguna estrategia que no entrañe riesgos[27]. En la estrategia habrá siempre oportunidades y riesgos, trátese de una iniciativa de océano rojo o de océano azul. Pero el campo de juego está actualmente muy inclinado hacia las herramientas y los esquemas analíticos diseñados para vencer en los océanos rojos. Mientras siga existiendo ese desequilibrio, los océanos rojos continuarán dominando la agenda estratégica de las compañías, a pesar de la urgencia creciente de crear océanos azules para bien de la actividad empresarial. Quizás esto explique la razón por la cual las compañías todavía no han tomado medidas serias con respecto a estas recomendaciones, a pesar de los llamados previos a rebasar el espacio conocido de sus industrias.

El propósito de este libro es corregir este desequilibrio mediante la presentación de una metodología que sustente nuestra tesis. Aquí presentamos los principios y los esquemas analíticos para tener éxito en los océanos azules.

En el capítulo 2 presentamos las herramientas y los esquemas analíticos considerados esenciales para crear y capturar océanos azules. Aunque en los capítulos siguientes se presentan otras herramientas según se van necesitando, las herramientas básicas de análisis se utilizan durante todo el libro. Las compañías pueden provocar cambios en la industria o en los principios fundamentales del mercado al aplicar deliberadamente estas herramientas y esquemas de océanos azules, los cuales se basan en el problema dual de oportunidad y riesgo. En los capítulos siguientes introducimos los principios para asegurar el éxito en la formulación y la ejecución de la estrategia del océano azul, y explicamos la manera

como se aplican en la práctica, junto con las herramientas analíticas.

Son cuatro los principios rectores para lograr el éxito al formular la estrategia del océano azul. Los capítulos del 3 al 6 hablan de cada uno de estos principios. En el capítulo 3 identificamos las vías para crear sistemáticamente un espacio sin competencia en el mercado, abarcando industrias diversas, a fin de atenuar el *riesgo de la búsqueda*. El capítulo enseña que la competencia pierde importancia al explorar más allá de las seis fronteras convencionales de la competencia con el fin de abrir océanos azules comercialmente importantes. Las seis fronteras se enfocan en la búsqueda a través de industrias, de grupos estratégicos de la cadena de compradores, de ofertas complementarias de productos y servicios, de orientaciones funcionales y emocionales de una industria e incluso del tiempo.

El capítulo 4 enseña a diseñar el proceso de planeación estratégica de la compañía a fin de abandonar el enfoque de la mejora gradual y reemplazarlo por la innovación en valor. Presenta otra alternativa diferente del proceso existente de planeación estratégica, criticado por ser un ejercicio meramente numérico que les impide a las compañías deshacerse del mejoramiento gradual. Este principio se relaciona con el *riesgo de la planeación*. Mediante un enfoque de visualización que induce a centrar la atención en el cuadro completo en lugar de dejarse atrapar por las cifras y las jergas, este capítulo propone un proceso de planeación de cuatro pasos mediante el cual es posible construir una estrategia encaminada a crear y capturar oportunidades de océanos azules.

El capítulo 5 enseña a maximizar el tamaño del océano azul. En lo que se refiere a crear la más grande demanda previamente desconocida, este capítulo cuestiona la práctica convencional de segmentar el mercado hasta donde sea posible con el propósito de satisfacer mejor las preferencias de los clientes existentes. Esta práctica por lo general reduce cada vez más los mercados objetivo. Este capítulo busca enseñar la manera de agregar la demanda, no concentrándose en las diferencias entre los clientes sino aprovechando las cosas que tienen en común los no clientes, a fin de maximizar el tamaño del océano azul que se está creando y de la nueva demanda que comienza a generarse, y de minimizar así el *riesgo de la escala.*

En el capítulo 6 se detalla el diseño de una estrategia conducente no sólo a proporcionar un salto en valor para los compradores masivos, sino también a construir un modelo empresarial viable para producir y mantener un crecimiento rentable para la compañía. Enseña la manera de asegurar que la compañía construya un modelo de negocios que se beneficie de la estrategia del océano azul que está creando. Se refiere al *riesgo del modelo de negocios* y estructura la secuencia en la cual se debe crear una estrategia para garantizar que tanto la compañía como los clientes ganen al crearse el nuevo terreno comercial. La secuencia de la estrategia es utilidad, precio, costo y adopción.

Los capítulos 7 y 8 se refieren a los principios determinantes del éxito en la ejecución de la estrategia del océano azul. El capítulo 7 trata concretamente de lo que hemos denominado *liderazgo para inclinar la balanza.* Este concepto sobre liderazgo enseña a la gerencia la manera de movilizar

a la organización a fin de superar los principales obstáculos organizacionales que impiden la ejecución de una estrategia de océano azul. Se refiere al *riesgo organizacional* y plantea la manera como tanto los altos directivos como los gerentes pueden superar los obstáculos mentales, de recursos, de motivación y políticos, a pesar de la falta de tiempo y recursos para ejecutar la estrategia de océano azul.

El capítulo 8 plantea la integración de la ejecución dentro de la construcción de la estrategia a fin de motivar a las personas a actuar y poner en práctica la estrategia de océano azul de una manera sostenida hasta en los niveles más profundos de la organización. En este capítulo presentamos el concepto del *proceso equitativo.* Considerando que la estrategia del océano azul se aparta forzosamente del estado actual de las cosas, este capítulo muestra cómo el proceso equitativo facilita tanto la creación como la ejecución de la estrategia al movilizar a las personas a ofrecer la cooperación voluntaria requerida. Se refiere al *riesgo de la gestión* asociado con las actitudes y los comportamientos de la gente.

En la figura 1-4 se destacan los seis principios determinantes del éxito a la hora de formular y ejecutar la estrategia de océano azul, y los riesgos que se atenúan con su aplicación.

El capítulo 9 se refiere a los aspectos dinámicos de la estrategia del océano azul, a saber, los aspectos de sostenibilidad y renovación.

Pasemos ahora al capítulo 2, donde presentamos las herramientas y los esquemas analíticos básicos que se utilizarán en todo el libro para la formulación y la ejecución de la estrategia del océano azul.

FIGURA 1-4

Los seis principios de la estrategia del océano azul

Principios de la formulación	Factores de riesgo atenuados por cada principio
Reconstruir las fronteras del mercado	↓ Riesgo de la búsqueda
Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras	↓ Riesgo de la planeación
Ir más allá de la demanda existente	↓ Riesgo de la escala
Desarrollar la secuencia estratégica correcta	↓ Riesgo del modelo de negocios
Principios de la ejecución	**Factores de riesgo atenuados por cada principio**
Superar los obstáculos clave de la organización	↓ Riesgo organizacional
Incorporar la ejecución dentro de la estrategia	↓ Riesgo de la gestión

CAPÍTULO 2

Herramientas y esquemas analíticos

Hemos dedicado los últimos diez años a desarrollar un conjunto de herramientas y esquemas analíticos encaminados a proporcionar un enfoque para la formulación y la ejecución de la estrategia del océano azul que sea tan sistemático y práctico como lo hacemos al competir en las aguas rojas del mercado conocido. Estos elementos analíticos llenan un vacío central en el campo de la estrategia, en el cual se han desarrollado incontables herramientas y esquemas para competir en los océanos rojos, tales como las cinco fuerzas para analizar las condiciones existentes de la industria y las tres estrategias genéricas, pero donde se ha guardado un silencio casi total con respecto a las herramientas prácticas para tener éxito en los océanos azules. Lo que se ha hecho es instar a los ejecutivos a ser valientes y emprendedores, a aprender del fracaso y a buscar avances revolucionarios. Aunque estas cosas invitan a reflexionar, no reemplazan los elementos analíticos necesa-

rios para navegar con éxito en las aguas azules. A falta de unas herramientas analíticas, los ejecutivos no pueden reaccionar al llamado para abandonar la forma de competencia existente. Una estrategia eficaz de océano azul debe tener por objeto minimizar el riesgo en lugar de propiciarlo.

A fin de corregir este desequilibrio, estudiamos diversas compañías del mundo entero y desarrollamos metodologías prácticas para buscar océanos azules. Después aplicamos y sometimos a prueba esas herramientas y esos esquemas mediante el trabajo en la práctica con las compañías en la búsqueda de los océanos azules, enriqueciéndolos y perfeccionándolos como parte del proceso. Las herramientas y los esquemas que presentamos aquí se utilizan en todo el libro para apuntalar el análisis de los seis principios de la formulación y la ejecución de la estrategia del océano azul. Para introducir brevemente estas herramientas y estos esquemas y ver la manera de aplicarlos para crear océanos azules, tomaremos el ejemplo de la industria vinícola de los Estados Unidos.

El consumo agregado de vino en los Estados Unidos es el tercero más grande del mundo. Sin embargo, la competencia en esta industria de 20 mil millones de dólares es intensa. Los vinos de California dominan el mercado interno, con dos tercios de todas las ventas en el territorio de los Estados Unidos. Estos vinos compiten de frente con los vinos importados de países como Francia, Italia y España, y vinos del Nuevo Mundo como los chilenos, los australianos y los argentinos, los cuales han enfilado cada vez más sus baterías hacia el mercado de los Estados Unidos. En vista del aumento de la oferta vinícola en los estados de

Oregon, Washington y Nueva York, y con las plantaciones nuevas que ya comienzan a madurar en California, el número de vinos ha crecido de manera exorbitante. Sin embargo, la base de consumidores en los Estados Unidos prácticamente está estancada. El país no se ha movido del trigésimo primer lugar en consumo per cápita en el mundo.

La competencia intensa ha sido el combustible de la consolidación constante de la industria. Las ocho compañías más grandes producen más del 75% del vino en los Estados Unidos, y se calcula que el 25% restante proviene de aproximadamente otras mil seiscientas bodegas de vino. Los pocos actores predominantes están en condiciones de apalancar a los distribuidores a fin de conseguir espacio en las estanterías de los supermercados y de invertir millones de dólares en marketing. Al mismo tiempo hay una consolidación de los minoristas y los distribuidores en todo el territorio nacional, lo cual les da mayor poder de negociación frente a la plétora de productores vinícolas. Las batallas por el espacio en las estanterías y las bodegas de los distribuidores son titánicas. No sorprende entonces que las compañías débiles y mal manejadas sucumban. La presión por reducir los precios del vino ya es un hecho.

En pocas palabras, la industria vinícola de los Estados Unidos se enfrenta a una situación de competencia intensa, una presión cada vez mayor por reducir los precios, un poder de negociación cada vez más grande por parte de los canales de distribución y de venta minorista, y una demanda estática a pesar de una selección abrumadora. Al aplicar el pensamiento estratégico convencional, la industria prácticamente ha perdido su atractivo. La pregunta crucial para

los estrategas es cómo salir de este océano rojo de competencia sangrienta para lograr que la competencia pierda su importancia. ¿Cómo abrir y capturar un océano azul de espacio sin competencia en el mercado?

A fin de resolver estos interrogantes debemos recurrir al *cuadro estratégico*, un esquema analítico fundamental para la innovación en valor y la creación de océanos azules.

El cuadro estratégico

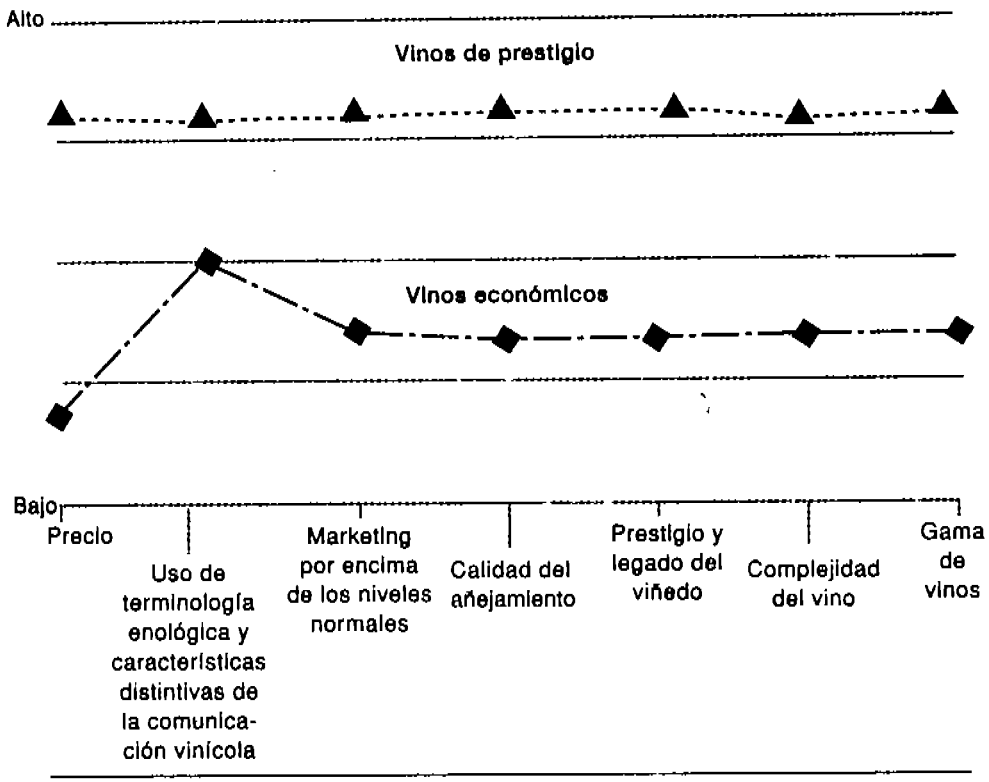
El cuadro estratégico es a la vez una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico para construir una estrategia contundente de océanos azules. Cumple dos propósitos. El primero es capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido a fin de arrojar luz sobre las inversiones de los diversos actores, sobre las variables alrededor de las cuales compite la industria actualmente en productos, servicio y entrega, y sobre lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen actualmente en el mercado. En la figura 2-1 se ilustra gráficamente toda esa información. El eje horizontal refleja la gama de variables en las cuales invierte la industria y alrededor de las cuales gira la competencia.

En el caso de la industria vinícola de los Estados Unidos, hay siete variables principales:

1. El precio de la botella de vino.
2. Una imagen elegante y exclusiva de los envases, incluyendo las etiquetas en las cuales se anuncian las medallas obtenidas, y el uso de la misteriosa termi-

FIGURA 2-1

Cuadro estratégico de la industria vinícola de los Estados Unidos a finales de los años 90



nología enológica para resaltar el arte y la ciencia de la producción del vino.

3. Unas inversiones enormes en marketing para incrementar la conciencia de los consumidores en un mercado saturado y para alentar a los distribuidores y minoristas a dar prominencia a una determinada casa vinícola.
4. La calidad del añejamiento del vino.
5. El prestigio del viñedo y su legado (de allí las apelaciones de las haciendas y los castillos, y las referencias a la edad histórica del establecimiento).
6. La complejidad y la sofisticación del sabor del vino,

incluidos aspectos tales como los taninos y el uso de barricas de roble.

7. Una gama diversa de vinos para cubrir todas las variedades de uvas y las preferencias de los consumidores, como Chardonnay, Merlot, etc.

La industria considera que estos factores son clave en la promoción del vino como bebida exclusiva para los conocedores, digna de figurar en ocasiones especiales.

Ésa es la estructura de base de la industria vinícola de los Estados Unidos, desde el punto de vista del mercado. Ahora veamos el eje vertical del cuadro estratégico, el cual refleja el nivel de lo que se ofrece a los compradores en lo relacionado con todas estas variables clave de la competencia. Una puntuación elevada significa que una compañía ofrece más a los compradores y, por consiguiente, invierte más en la variable en cuestión. En lo que se refiere al precio, la puntuación alta indica un precio más alto. Ahora podemos hacer una gráfica de lo que ofrecen actualmente las bodegas de vino con respecto a todas esas variables a fin de comprender sus perfiles estratégicos o sus curvas de valor. La *curva de valor* es el componente básico del cuadro estratégico y constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de la competencia en su industria.

La figura 2-1 muestra una convergencia enorme de las curvas de valor de las más de mil seiscientas bodegas de vino que participan en la industria de los Estados Unidos, desde el punto de vista de los compradores. A pesar de la multitud de competidores, al ubicar los vinos de prestigio en el cuadro estratégico descubrimos que todos ellos tie-

nen básicamente el mismo perfil, vistos desde el punto de vista del mercado. Ofrecen un precio alto y tienen un alto nivel de oferta en todas las variables clave de la competencia. Su perfil estratégico se basa en la estrategia clásica de la diferenciación. No obstante, desde el punto de vista del mercado, todos son diferentes de la misma manera. Por otro lado, los vinos económicos también tienen básicamente el mismo perfil estratégico. Su precio es bajo, como también lo es su oferta con respecto a las demás variables clave de la competencia. Son los clásicos competidores de bajo costo. Además, las curvas de valor de los vinos de prestigio y los vinos económicos tienen esencialmente la misma forma. Las estrategias de los dos grupos estratégicos marchan al mismo ritmo, pero en niveles diferentes.

Si una compañía desea lanzarse en una trayectoria de crecimiento fuerte y rentable en medio de estas condiciones de la industria, de nada le servirá tomar como referencia comparativa a sus competidores y tratar de vencerlos ofreciendo un poco más por un poco menos. Esa estrategia podría incrementar en algo las ventas pero no le servirá a la compañía para abrirse espacio en un mercado desconocido sin competencia. Y la vía para llegar a los océanos azules tampoco es a través de investigaciones exhaustivas del mercado. Nuestra investigación reveló que los clientes difícilmente pueden imaginar la manera de crear espacios sin competencia en el mercado. Los clientes tienden a pensar en lo que ya conocen y a pedir "más por menos". Y por lo general desean "más" de las mismas características que la industria ofrece actualmente en sus productos y servicios.

A fin de modificar fundamentalmente el cuadro estratégico de una industria, es necesario comenzar por enfocar la estrategia no en los *competidores* sino en las *alternativas,* y no en los *clientes* sino en los *no clientes* de la industria[1]. Para buscar tanto valor como costo, es preciso resistirse a la vieja lógica de compararse con los competidores existentes y de elegir entre ser el líder en diferenciación o el líder en costo. Al dejar de mirar hacia la competencia y dirigir la estrategia hacia las alternativas y los no clientes, es posible reconocer la manera de definir el problema en otros términos y, por consiguiente, reconstruir los elementos de valor para el comprador que residen más allá de las fronteras de la industria. La lógica estratégica convencional, por otra parte, conduce a ofrecer soluciones superiores a las de los rivales para los problemas existentes definidos por la industria.

En el caso de la industria vinícola de los Estados Unidos, la sabiduría convencional empujó a las bodegas de vino a concentrarse en ofrecer prestigio y calidad en su respectivo nivel de precio. Brindar más implicaba añadir complejidad al vino con base en los perfiles de sabor compartidos por los productores y reforzados por el sistema de los espectáculos de la calificación. Los productores de vino, los jurados calificadores y los consumidores expertos concuerdan en que la complejidad —la personalidad y las características que reflejan la exclusividad de la tierra del cultivo, la estación y la destreza del productor en los procesos de añejamiento, manejo de taninos y permanencia en las barricas de roble— es sinónimo de calidad.

Sin embargo, al fijar su atención en las alternativas, Casella Wines, una bodega australiana, definió el problema

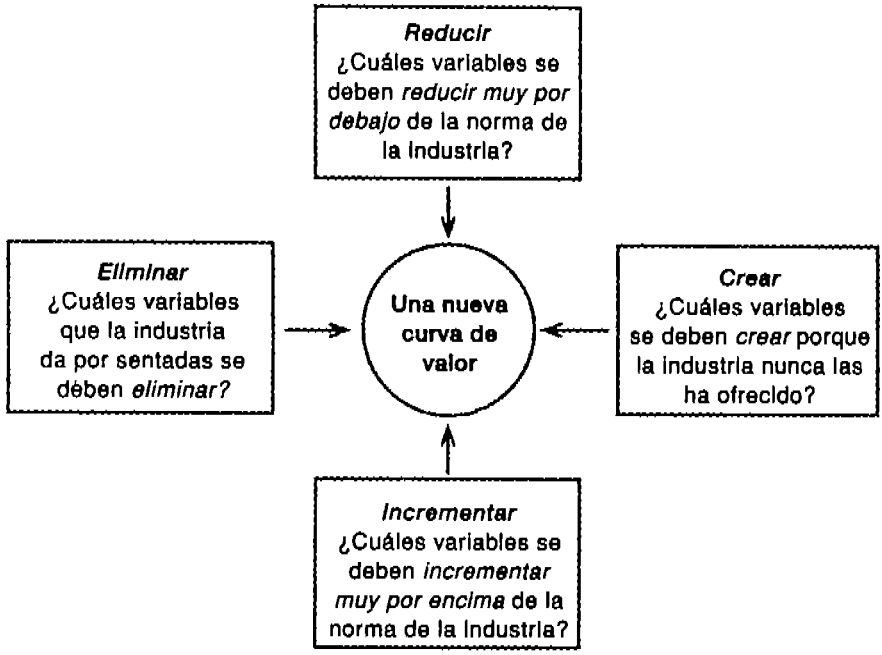
de la industria vinícola en otros términos: ¿Cómo producir un vino agradable, no tradicional, que todo el mundo puede beber fácilmente? ¿Por qué? Al mirar la demanda de las alternativas como la cerveza, los licores y los cócteles listos para consumir, las cuales capturaban tres veces más el nivel de las ventas de bebidas alcohólicas en los Estados Unidos que el vino, Casella Wines descubrió que la masa de adultos estadounidenses veía el vino con recelo. Era amedrentador y pretencioso, y la complejidad de su sabor representaba un reto al gusto de la gente promedio. Sin embargo, era precisamente el sabor la base sobre la cual buscaba sobresalir la industria. Con base en ese conocimiento, Casella Wines se dispuso a explorar la manera de dibujar nuevamente el perfil estratégico de la industria vinícola de los Estados Unidos a fin de crear un océano azul. Para lograrlo recurrió a la segunda herramienta analítica básica sobre la cual se apoya un océano azul: el esquema de las cuatro acciones.

El esquema de las cuatro acciones

Para reconstruir los elementos de valor para el comprador dentro de la construcción de una nueva curva de valor, hemos desarrollado el esquema de las cuatro acciones. Tal como se aprecia en la figura 2-2, a fin de romper la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo costo y crear una nueva curva de valor, es preciso plantear cuatro preguntas clave tendientes a cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios de una industria:

FIGURA 2-2

El esquema de las cuatro acciones



1. ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben *eliminar?*
2. ¿Cuáles variables se deben *reducir muy por debajo* de la norma de la industria?
3. ¿Cuáles variables se deben incrementar *muy por encima* de la norma de la industria?
4. ¿Cuáles variables se deben *crear* porque la industria nunca las ha ofrecido?

La primera pregunta obliga a pensar en eliminar variables alrededor de las cuales ha girado desde tiempo atrás la competencia en una determinada industria. Esas variables competitivas por lo general se dan por sentadas aunque hayan perdido su valor o puedan, en efecto, reducir el valor.

Algunas veces hay un cambio fundamental en aquello que los clientes valoran, pero las compañías están tan obsesionadas comparándose entre sí que no reaccionan al cambio, o ni siquiera lo perciben.

La segunda pregunta obliga a determinar si se ha exagerado en la dimensión de los productos o servicios como consecuencia de la carrera por alcanzar y sobrepasar a la competencia. Es el caso en el cual las compañías exageran en su servicio a los clientes, y aumentan consecuentemente la estructura de costos sin recibir nada a cambio.

La tercera pregunta induce a descubrir y eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes. La cuarta pregunta ayuda a descubrir fuentes completamente nuevas de valor para los compradores, a crear una demanda que antes no existía y a modificar la estrategia de precios de la industria.

En la búsqueda de respuestas para las dos primeras preguntas (eliminar o reducir) es donde se desarrollan ideas para reducir la estructura de costos en comparación con los competidores. A través de nuestra investigación hemos descubierto que los gerentes rara vez buscan eliminar y reducir sistemáticamente sus inversiones en las variables alrededor de las cuales gira la competencia en una industria. El resultado es un incremento en la estructura de costos y una mayor complejidad de los modelos de negocios. Por otra parte, el segundo par de variables ayuda a reconocer la manera de incrementar el valor para los compradores y generar una demanda nueva. En conjunto, estas variables permiten hacer un análisis sistemático de cómo reconstruir elementos de valor para los compradores tomados de diversas indus-

trias a fin de ofrecer una experiencia completamente nueva, manteniendo al mismo tiempo una estructura reducida de costos. De importancia particular son las medidas consistentes en eliminar y crear, puesto que inducen a las compañías a ir más allá de los ejercicios para maximizar el valor por medio de las variables existentes de la competencia. Al eliminar y crear, las compañías modifican por sí mismas las variables, haciendo que las reglas existentes de la competencia pierdan importancia.

Cuando se aplica el formato de las cuatro acciones al cuadro estratégico de la industria se llega a una nueva forma reveladora de ver las viejas verdades. En el caso de la industria vinícola de los Estados Unidos, el hecho de pensar en función de estas cuatro medidas en lugar de aplicar la lógica actual de la industria, y de considerar una gama de alternativas y no clientes, llevó a Casella Wines a crear el [yellow tail]®*, un vino cuyo perfil estratégico se apartó de la competencia para crear un océano azul. En lugar de ofrecer un vino como tal, Casella creó una bebida social accesible a todo el mundo: los amantes de la cerveza, los amantes de los cócteles y otros aficionados a bebidas distintas del vino. En el lapso de dos años, esa bebida social y divertida, [yellow tail], se convirtió en la marca de más rápido crecimiento en la historia de la industria vinícola tanto en Australia como en los Estados Unidos, y llegó a ocupar el primer puesto entre las importaciones a los Estados Unidos, superando a los vinos franceses e italianos. Ya en agosto de 2003 ocupaba el primer lugar entre los vinos tintos en bo-

* Los corchetes y las minúsculas forman parte de la marca. (*Nota del editor.*)

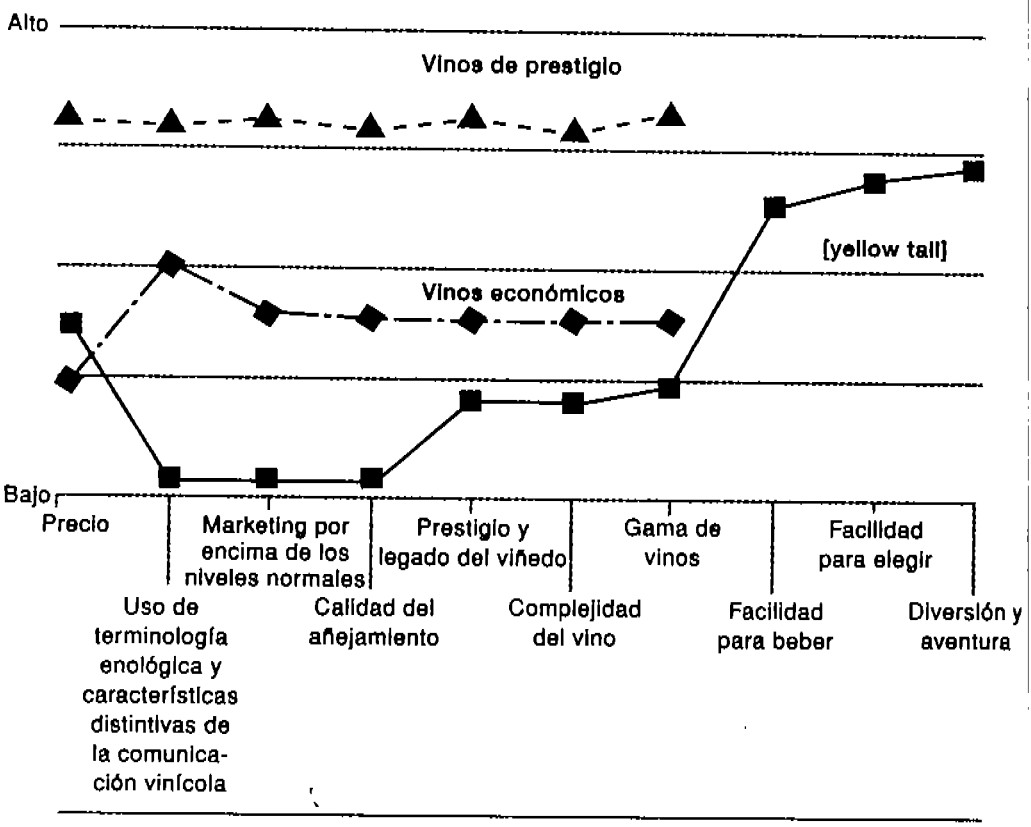
tellas de 750 ml en los Estados Unidos, superando ampliamente a las marcas de California. A mediados de 2003, el promedio anual de ventas de [yellow tail] se aproximaba a los 4,5 millones de cajas. En el contexto de una situación de superabundancia a nivel mundial, [yellow tail] corrió para mantenerse a tono con las ventas.

Más aún, mientras las grandes compañías productoras de vino desarrollaron marcas fuertes a base de años de invertir en marketing, [yellow tail] saltó por encima de los competidores de mayor estatura sin campañas promocionales y sin publicidad en los medios masivos de comunicación o directa al consumidor. No se limitó a arrebatarles las ventas a sus competidores sino que amplió el tamaño del mercado. [yellow tail] atrajo al mercado del vino a los no bebedores de vino: los consumidores de cerveza y cócteles listos para beber. Además, los bebedores novatos de vino de mesa comenzaron a beber vino con mayor frecuencia, los bebedores de vino en garrafa subieron de nivel y los bebedores de vinos de prestigio descendieron de nivel para convertirse en consumidores de [yellow tail].

La figura 2-3 ilustra la dimensión de la distancia creada con respecto a la competencia en la industria vinícola de los Estados Unidos, gracias a la aplicación de estas cuatro medidas. En ella se ve claramente la comparación entre la estrategia de océano azul de [yellow tail] comparada con más de mil seiscientas bodegas de vino presentes en los Estados Unidos. Tal como muestra la figura 2-3, la curva de valor de [yellow tail] se destaca entre las demás. Casella Wines aplicó las cuatro acciones —eliminar, reducir, incrementar y crear— para abrir un espacio sin competencia en el mer-

FIGURA 2-3

El cuadro estratégico de [yellow tail]



cado, y cambió el rostro de la industria vinícola de los Estados Unidos en tan sólo dos años.

Al volver sus ojos sobre las alternativas de la cerveza y los cócteles listos para consumir y pensar además en los no clientes, Casella Wines creó tres variables nuevas en la industria vinícola de los Estados Unidos —facilidad para beber, facilidad para elegir y diversión y aventura— y eliminó o redujo todo lo demás. Casella Wines descubrió que la gran mayoría de los estadounidenses rechazaban el vino porque les era difícil apreciar su sabor complejo. Por ejemplo, la cerveza y los cócteles listos para consumir eran mucho más dulces y fáciles de beber. Así, en [yellow tail] se logró una

combinación completamente diferente de las características del vino cuyo resultado fue una estructura descomplicada que ejerció un atractivo inmediato sobre la masa de consumidores de bebidas alcohólicas. El sabor del vino era suave y accesible como el de la cerveza y los cócteles listos para consumir, con unos sabores primarios iniciales y un pronunciado sabor a fruta. Ese sabor dulce de fruta brindaba una sensación de frescura al paladar, lo cual permitía disfrutar varias copas sin pensar. El resultado fue un vino fácil de beber que no reclamaba años para aprender a apreciarlo.

Alineado con ese sencillo sabor a fruta dulce, [yellow tail] eliminó o redujo drásticamente todos las variables sobre las cuales había girado la competencia de la industria vinícola desde tiempo atrás —los taninos, el roble, la complejidad y el añejamiento— y produjo un vino fino, tanto para el segmento de prestigio como para el económico. Una vez eliminada la necesidad del añejamiento, también se redujo la necesidad del capital de trabajo para añejar los vinos en Casella Wines, con lo cual se recuperó más pronto la inversión sobre el vino producido. La industria vinícola criticó el sabor dulce y fructuoso del vino [yellow tail] por considerar que rebajaba significativamente la calidad de la bebida e impedía apreciar debidamente la calidad de las uvas y del oficio enológico histórico. Estas afirmaciones pueden ser ciertas, pero la verdad es que el vino les encantó a todo tipo de consumidores.

Los distribuidores minoristas de vinos de los Estados Unidos ofrecían a los compradores pasillos completos con distintas variedades de vino, pero la labor de elegir era de-

masiado intimidante y abrumadora para el común de la gente. Las botellas parecían idénticas, las etiquetas contenían una terminología enológica que sólo los conocedores o los aficionados comprendían, y el surtido era tan grande que tampoco los vendedores de las tiendas minoristas lograban comprenderlo o estaban en capacidad de hacer alguna recomendación a los desconcertados compradores. Además, las hileras interminables fatigaban y desalentaban a los clientes, dificultaban el proceso de selección y dejaban en el comprador una sensación de inseguridad.

[yellow tail] cambió todo eso al facilitar la selección. Redujo drásticamente la gama de vinos ofrecidos, dejando sólo dos: el Chardonnay, el vino blanco más consumido en los Estados Unidos, y un vino tinto, el Shiraz. Eliminó toda la terminología técnica de las botellas y creó a cambio una etiqueta simple, llamativa y poco tradicional en la cual aparecía un canguro en amarillo y anaranjado brillante contra un fondo negro. Las cajas en las cuales venía el [yellow tail] también eran de los mismos colores vivos y traían el nombre [yellow tail] en letras grandes a los lados. Además, cumplían el doble propósito de atraer la mirada hacia unos exhibidores nada intimidantes.

[yellow tail] se anotó un triunfo en facilidad de selección al convertir a los empleados de las tiendas minoristas en embajadores ataviados en el trabajo con la ropa de los exploradores australianos, con todo y sombreros y chaquetas impermeables típicas de los colonizadores. Para los empleados era motivo de inspiración llevar la ropa y tener un vino que no les intimidaba personalmente, razón por la cual no tenían necesidad de detenerse a pensar a la hora de re-

comendarlo. En pocas palabras, era divertido recomendar el [yellow tail].

La simplicidad de ofrecer sólo dos vinos al comienzo —uno tinto y uno blanco— racionalizó el modelo de negocios de Casella Wines. Al minimizar las unidades de inventario maximizó la rotación de las existencias y redujo al mínimo la inversión de sus existencias en bodega. En efecto, esta menor variedad se reflejó también en el embalaje de las botellas dentro de las cajas. [yellow tail] rompió todos los esquemas convencionales de la industria. Casella Wines fue la primera compañía en ofrecer el vino tinto y el vino blanco en una botella de forma idéntica, con lo cual simplificó todavía más la producción y la compra, y dio paso a unos exhibidores sorprendentemente sencillos.

La industria vinícola del mundo entero se enorgullecía de promover el vino como una bebida refinada con una historia y una tradición muy largas. Esto se refleja en el mercado objetivo en los Estados Unidos: profesionales cultos de ingresos altos. De allí el énfasis permanente puesto en la calidad y el legado del viñedo, la tradición histórica del castillo o de la hacienda y las medallas obtenidas. En efecto, las estrategias de crecimiento de los principales actores de la industria vinícola de los Estados Unidos iban dirigidas al extremo alto del mercado y se apoyaban en decenas de millones invertidos en publicidad de marca para fortalecer esa imagen. Sin embargo, al analizar a los consumidores de cerveza y de cócteles listos para beber, [yellow tail] descubrió que esa imagen de sofisticación no tenía eco entre el público en general, el cual se sentía intimidado ante ella. Así, [yellow tail] se divorció de la tradición y creó

una personalidad que encarnaba las características de la cultura australiana: audaz, despreocupada, divertida y aventurera. El lema era la accesibilidad: "La esencia de un gran país... Australia". No había una imagen tradicional de la bodega de vino. El nombre del vino escrito en letras minúsculas [yellow tail] unido a los colores vivos y el motivo del canguro, hizo eco en Australia. Y en la botella no había referencia alguna al viñedo. El vino prometía saltar de la copa cual si fuera un canguro australiano.

El resultado fue que el [yellow tail] atrajo a una gama amplia de consumidores de bebidas alcohólicas. Al ofrecer este salto en valor, [yellow tail] elevó el precio de sus vinos por encima del nivel del mercado económico y se fijó en 6,99 dólares, más del doble del precio de un vino de garrafa. Sus ventas despegaron desde el momento mismo en que apareció en las estanterías de las tiendas minoristas en julio de 2001.

La matriz "eliminar-reducir-incrementar-crear"

Hay una tercera herramienta fundamental para crear océanos azules. Complementa el esquema de las cuatro acciones y se denomina *la matriz "eliminar-reducir-incrementar-crear"* (véase la figura 2-4). Esta matriz estimula a las compañías no sólo a hacer las cuatro preguntas del esquema sino también a *actuar* con respecto a esas cuatro preguntas a fin de crear una nueva curva de valor. Al llenar la matriz con las acciones de eliminar, reducir, incrementar y crear, las compañías obtienen los siguientes cuatro beneficios:

FIGURA 2-4

Matriz "eliminar-incrementar-reducir-crear": el caso de [yellow tail]

Eliminar	Incrementar
La terminología y las distinciones enológicas Las cualidades del añejamiento El marketing por encima de los niveles normales	El precio con respecto a los vinos económicos La participación de los comercios minoristas
Reducir	**Crear**
La complejidad del vino La gama de vinos El prestigio de los viñedos	La facilidad de beber La facilidad de elegir Diversión y aventura

1. Se obligan a buscar simultáneamente la diferenciación y el bajo costo para poner fin a la disyuntiva entre el valor y el costo.
2. Pueden identificar inmediatamente si están orientadas sólo a incrementar y crear, elevando su estructura de costos y exagerando en la ingeniería de sus productos y servicios, problema que suele afligir a muchas.
3. Sus gerentes de cualquier nivel pueden comprenderla fácilmente, lo cual facilita su compromiso a la hora de aplicarla.
4. Como la tarea de llenar la matriz es exigente, las obliga a examinar a fondo cada una de las variables alrededor de las cuales compite la industria y así descubrir

la gama de suposiciones implícitas que se hacen a la hora de competir.

La figura 2-5 proporciona una fotografía instantánea de la matriz "eliminar-reducir-incrementar-crear" aplicada al caso del Cirque du Soleil, y muestra lo que ella revela. Vale la pena señalar cuán grande es la gama de variables alrededor de las cuales han competido las industrias desde tiempo atrás y que las compañías descubren que pueden eliminar y reducir. En el caso del Cirque du Soleil se eliminaron varias variables de los circos tradicionales, como los espectáculos con animales, las estrellas del espectáculo y las múltiples pistas. Eran variables que se daban por sentadas en la industria circense tradicional y cuya pertinencia nadie había cuestionado. Sin embargo, el público rechazaba cada vez más la explotación de los animales. Además, los actos

FIGURA 2-5

Matriz de las cuatro acciones: el caso del Cirque du Soleil

Eliminar	Incrementar
Las estrellas Los espectáculos con animales Las concesiones en los pasillos Las pistas múltiples	Un solo escenario
Reducir	**Crear**
La diversión y el humor El suspenso y el peligro	Un tema Un ambiente refinado Múltiples producciones Música y danza artística

con animales son uno de los elementos más costosos porque no sólo está presente el costo de los animales sino el del adiestramiento, la atención médica, el alojamiento, el seguro y el transporte. Asimismo, aunque la industria se centraba en presentar estrellas del espectáculo, para el público esas estrellas del circo eran insignificantes al lado de las del cine. También eran un componente de alto costo que no influía en mayor medida sobre los espectadores. Igualmente desaparecieron las tres pistas, las cuales no sólo generaban ansiedad a los espectadores, quienes se veían obligados a pasar su atención de un escenario a otro, sino que también aumentaban el número de artistas necesarios, con las implicaciones obvias de costo.

Tres características de una buena estrategia

Tanto [yellow tail] como el Cirque du Soleil crearon una curva de valor única y excepcional para abrir un océano azul. Tal como se muestra en el cuadro estratégico, la curva de valor de [yellow tail] tiene *foco*; la compañía no diluye sus esfuerzos tratando de abarcar todos las variables clave de la competencia. La forma de su curva es *divergente* con respecto a las de los demás actores y ello se debe a que la compañía no tomó a sus competidores como punto de referencia sino que buscó otras alternativas. El *mensaje central* del perfil estratégico de [yellow tail] es claro: un vino divertido y sencillo para disfrutar diariamente.

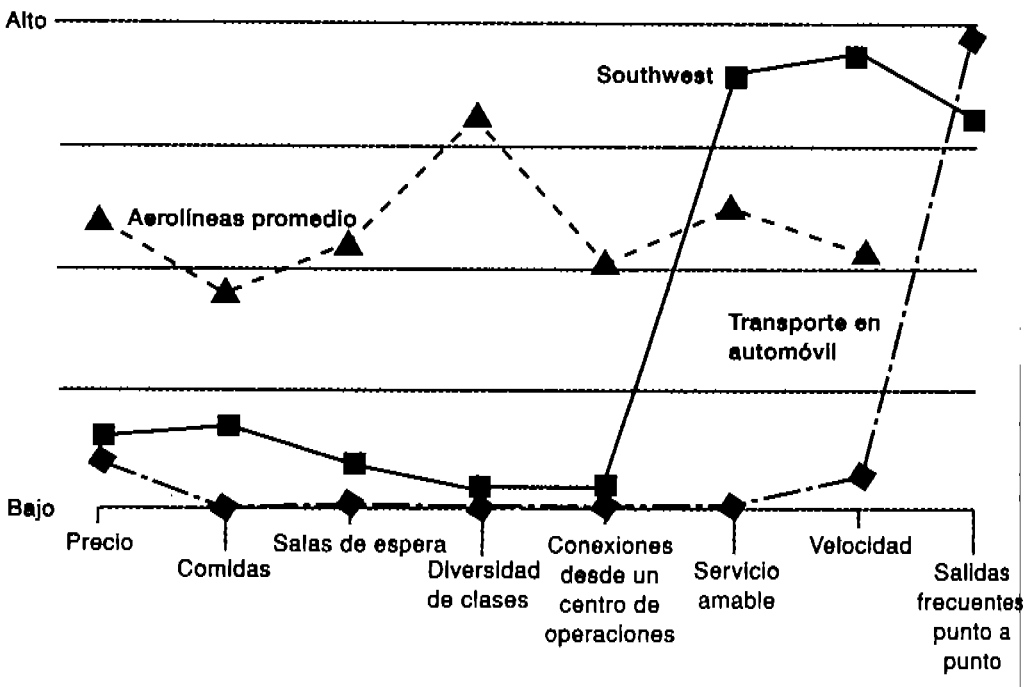
Así, cuando se expresa a través de la curva de valor, una estrategia eficaz de océano azul como la de [yellow tail] tiene tres cualidades complementarias: foco, divergen-

cia y un mensaje central contundente. Sin esas cualidades, lo más probable es que la estrategia de una compañía sea confusa, carente de diferenciación y difícil de comunicar, y conlleve una estructura de costos elevados. Las cuatro acciones para crear una nueva curva de valor deben encaminarse hacia la construcción del perfil estratégico de la compañía con esas características. Estas tres características son la prueba inicial que revela la viabilidad comercial de las ideas para crear océanos azules.

Un vistazo al perfil estratégico de Southwest Airlines revela la presencia de estas tres cualidades como pilares de la eficacia de la estrategia de la compañía para reinventar la industria de los vuelos comerciales cortos mediante la innovación en valor (véase la figura 2-6). Southwest Airlines

FIGURA 2-6

El cuadro estratégico de Southwest Airlines



creó un océano azul y puso fin a la disyuntiva de tener que elegir entre la velocidad de los aviones y la economía y la flexibilidad del transporte en automóvil. Para lograrlo, Southwest ofreció un transporte de alta velocidad con salidas frecuentes y flexibles a precios atractivos para la gran masa de compradores. Al eliminar y reducir ciertas variables competitivas, incrementar otras de la industria tradicional de las aerolíneas y crear variables adicionales tomadas de la alternativa del transporte en automóvil, Southwest Airlines pudo ofrecer una utilidad sin precedentes a los viajeros y dar un salto cualitativo en valor mediante un modelo de negocios de bajo costo.

La curva de valor de Southwest Airlines difiere claramente de la de sus competidores en el cuadro estratégico. Su perfil estratégico es un ejemplo típico de una estrategia contundente de océano azul.

Foco

Toda gran estrategia tiene un foco y éste se debe reflejar en el perfil estratégico o la curva de valor de la compañía. El perfil de Southwest muestra inmediatamente que la compañía sólo pone énfasis en tres variables: el servicio amable, la velocidad y las salidas frecuentes de punto a punto. Al enfocar sus esfuerzos de esa manera, Southwest ha podido fijar sus precios con respecto al transporte en automóvil; no invierte más de la cuenta en comidas, salas de espera y clases. Por el contrario, los competidores tradicionales invierten en todas las variables competitivas alrededor de las cuales gira la industria de las aerolíneas, con lo cual les es mucho más difícil igualar los precios de Southwest. Al invertir en

todas las variables, estas compañías se dejan arrastrar por los movimientos que hacen las demás aerolíneas. El resultado es un modelo de negocios de alto costo.

Divergencia

Cuando una compañía desarrolla su estrategia de manera reactiva para mantenerse a tono con la competencia, pierde su singularidad. Basta pensar en la semejanza entre las comidas y las salas de espera de clase ejecutiva de la mayoría de las aerolíneas. Por consiguiente, en el cuadro estratégico, las compañías reactivas tienden a compartir el mismo perfil estratégico. En efecto, en el caso de Southwest, las curvas de valor de sus competidores son prácticamente idénticas, de manera que pueden sintetizarse en una sola curva de valor en el cuadro estratégico.

Contrastan con esto las curvas de valor de las compañías cuyas estrategias son de océano azul porque siempre sobresalen entre las demás. Al aplicar las cuatro acciones de eliminar, incrementar, reducir y crear, desarrollan perfiles diferentes del promedio de la industria. Por ejemplo, Southwest fue pionera de los trayectos punto a punto entre las ciudades intermedias; anteriormente, la industria operaba con base en un sistema de radios que partían de un centro de operaciones.

Mensaje contundente

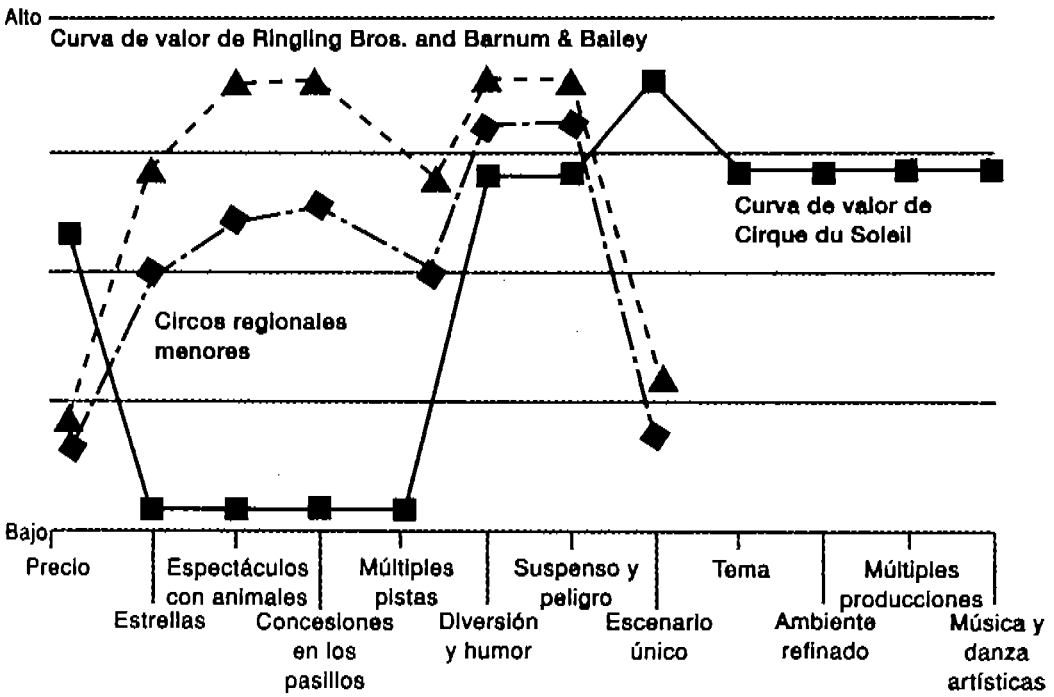
Una buena estrategia tiene un mensaje claro y contundente. "La velocidad de un avión al precio de un automóvil, siempre que la necesite". Ése es el mensaje de Southwest Airlines, o al menos podría serlo. ¿Qué podrían decir sus competidores? Hasta la agencia publicitaria más competente

tendría problemas en resumir en un mensaje memorable el ofrecimiento convencional de las comidas, las clases, las salas de espera y las conexiones desde el centro de operaciones, con el servicio estándar, la menor velocidad y los precios más altos. Un buen mensaje no sólo debe comunicar la idea claramente sino también anunciar la oferta con la verdad, o de lo contrario los clientes perderán la confianza y el interés. En efecto, una buena manera de someter a prueba la eficacia y la fuerza de una estrategia consiste en mirar si contiene un mensaje fuerte y auténtico.

Tal como muestra la figura 2-7, el perfil estratégico del Cirque du Soleil también cumple con los tres criterios que definen la estrategia del océano azul: foco, divergencia y un mensaje contundente. El cuadro estratégico del Cirque

FIGURA 2-7

El cuadro estratégico de Cirque du Soleil



du Soleil permite comparar gráficamente su perfil estratégico con el de sus principales competidores. El cuadro muestra claramente la distancia entre el Cirque du Soleil y la lógica convencional del circo. La figura muestra que la curva de valor del circo Ringling Bros and Barnum & Bailey tiene básicamente la misma forma de las de los demás circos regionales menores. La diferencia principal es que los circos regionales ofrecen menos de cada variable competitiva a causa de sus recursos limitados.

Contrasta la manera como la curva de valor de Cirque du Soleil se destaca entre las demás. Contiene variables nuevas no circenses como son el tema, la multiplicidad de producciones, un ambiente refinado para el público y música y danza artísticas. Estas variables completamente innovadoras para la industria del circo se tomaron del teatro, una industria alternativa de entretenimiento en vivo. De esta manera, el cuadro estratégico ilustra claramente las variables tradicionales que inciden en la competencia entre los actores de la industria, además de las variables nuevas que conducen a la creación de un mercado antes desconocido, y que modifican el cuadro estratégico de una industria.

[yellow tail], Cirque du Soleil y Southwest Airlines crearon océanos azules en situaciones empresariales y contextos industriales muy distintos. Sin embargo, sus perfiles estratégicos tenían en común las mismas tres características: foco, divergencia y un mensaje contundente. Estos tres criterios orientan a las compañías durante el proceso de reconstrucción para generar un hito en materia de valor tanto para los compradores como para ellas mismas.

Interpretación de las curvas de valor

El cuadro estratégico sirve para ver el futuro en el presente. Para lograr esto, las compañías deben comprender la manera de interpretar las curvas de valor. Las curvas de valor de una industria encierran una riqueza de conocimiento estratégico acerca de la situación actual y futura de una empresa.

Una estrategia de océano azul

La primera pregunta para la cual se encuentra respuesta en las curvas de valor es si una empresa merece ser triunfadora. Va por buen camino la compañía cuya curva de valor, o la de sus competidores, cumple con los tres criterios que definen una buena estrategia de océano azul: foco, divergencia y un mensaje contundente para comunicarse con el mercado. Estos tres criterios son la prueba inicial que permite vislumbrar la viabilidad comercial de las ideas generadoras de océanos azules.

Por otra parte, cuando la curva de valor de una compañía carece de foco, la estructura de costos tenderá a ser alta y la implantación y ejecución del modelo de negocios serán complejas. Cuando carece de divergencia es porque la estrategia de la compañía es imitativa y no ofrece razón alguna para destacarse en el mercado. Cuando carece de un mensaje contundente para comunicarse con los compradores, es probable que la compañía esté encerrada en sí misma o que sea un ejemplo clásico de innovación por la innovación misma, sin potencial comercial y sin capacidad propia para despegar.

Una compañía atrapada en un océano rojo

Cuando la curva de valor de una compañía converge con la de sus competidores, es señal de que probablemente está atrapada en el océano rojo de la competencia sangrienta. La estrategia explícita o implícita de la competencia es tratar de vencer a los competidores sobre la base del costo o la calidad. Esa situación anuncia un crecimiento lento a menos que la compañía, por cosas del destino, pertenezca a una industria que crece por sí misma. Sin embargo, ese crecimiento no es producto de la estrategia de la compañía sino de la suerte.

Ofrecer más sin nada a cambio

Cuando la curva de valor muestra que el desempeño de la compañía es alto en todas las variables, es preciso preguntar si esas inversiones se reflejan en la participación en el mercado y la rentabilidad de la compañía. Si no es así, el cuadro estratégico señala que la compañía quizá se está excediendo en lo que ofrece a sus clientes con respecto a los elementos que se traducen en mayor valor para ellos. Para innovar en valor, la compañía debe decidir cuáles variables ha de eliminar o reducir y no sólo cuáles incrementar y crear, a fin de construir una curva de valor divergente.

Una estrategia incoherente

Cuando la curva de valor de la compañía parece un plato de espagueti —un zigzag sin ton ni son donde puede decirse que la oferta está en un nivel "bajo-alto-bajo-bajo-alto-bajo-alto"— es señal de que la compañía no tiene una

estrategia coherente. Es probable que su estrategia se base en estrategias secundarias independientes, las cuales pueden tener sentido por su cuenta y mantener a todo el mundo ocupado y a la empresa marchando. Sin embargo, en su conjunto no contribuyen en mayor medida a diferenciar a la compañía de su mejor competidor ni aportan una visión estratégica clara. Esto suele reflejar una organización constituida por divisiones o silos funcionales.

Contradicciones estratégicas

¿Hay contradicciones estratégicas? Éstos son los campos en los cuales la compañía ofrece un alto nivel de una variable competitiva pero descuida las demás que la apoyan. Un ejemplo es invertir sumas sustanciales en desarrollar un sitio virtual fácil de utilizar pero no corregir la lentitud operativa del sitio. También puede haber incoherencias estratégicas entre el nivel de la oferta y el precio que se cobra por ella. Por ejemplo, una compañía de estaciones de gasolina descubrió que ofrecía "menos por más": menos servicios que el mejor competidor a un precio más elevado. No es de extrañar que perdiera participación en el mercado a pasos agigantados.

Una compañía encerrada en sí misma

¿Cuáles términos utiliza la compañía para identificar las variables competitivas en su cuadro estratégico? Por ejemplo, ¿utiliza la palabra *megahercio* en lugar de *velocidad*, o *temperatura térmica del agua*, en lugar de *agua caliente?* ¿Expresa las variables competitivas en términos que los compradores pueden comprender o en términos operativos? El tipo de lenguaje utilizado en el cuadro estratégico revela si la vi-

sión estratégica de la compañía está construida sobre una perspectiva de "afuera hacia adentro", cuyo motor es la demanda, o sobre una perspectiva de "adentro hacia afuera" cuyo motor es la operatividad. Al analizar el lenguaje de su cuadro estratégico, una compañía puede comprender cuán lejos está de crear demanda en su industria.

Las herramientas y esquemas aquí presentados son instrumentos analíticos esenciales que se utilizan en todo el libro. En capítulos posteriores se irán presentado otras herramientas complementarias a medida que se vayan necesitando. Sin embargo, son las confluencias entre estas técnicas analíticas y los seis principios para formular y ejecutar océanos azules las que les permiten a las compañías separarse de sus competidores y abrir espacios sin competencia en el mercado.

Ahora veremos el primer principio, consistente en reconstruir las fronteras del mercado. En el capítulo siguiente nos referiremos a las vías que llevan a la creación de océanos azules al maximizar las oportunidades y minimizar los riesgos.

SEGUNDA PARTE

Formulación de la estrategia del océano azul

CAPÍTULO 3

Reconstrucción de las fronteras del mercado

El primer principio de la estrategia del océano azul es reconstruir las fronteras del mercado a fin de separarse de la competencia y crear océanos azules. Este principio corrige el riesgo de la búsqueda que afecta a tantas compañías. El reto está en identificar correctamente, entre toda una maraña de posibilidades, oportunidades comercialmente atractivas para crear océanos azules. Este reto es crucial porque los gerentes no pueden darse el lujo de actuar como apostadores que dejan su estrategia a la intuición o al azar.

Durante nuestra investigación quisimos descubrir si había patrones sistemáticos para reconstruir las fronteras del mercado a fin de crear océanos azules. De ser así, nuestro objetivo sería determinar si esos patrones se aplicaban a todo tipo de sectores en la industria, desde bienes de consumo hasta productos industriales, pasando por finanzas y servicios, telecomunicaciones e informática, productos farma-

céuticos y negocios entre empresas virtuales, o si eran específicos de determinadas industrias.

Descubrimos patrones definidos para crear océanos azules. Encontramos concretamente seis enfoques básicos para rehacer las fronteras del mercado. Los hemos agrupado bajo el *esquema de las seis vías.* Estas vías son aplicables en general a todos los sectores de la industria y llevan a las compañías hacia el corredor de las ideas comercialmente viables para crear océanos azules. No es necesario tener una visión especial o premonitoria del futuro para adentrarse por ninguna de esas vías. Todas ellas se basan en la capacidad de ver las realidades conocidas con nuevos ojos.

Estas vías cuestionan los seis supuestos fundamentales sobre los cuales se basan las estrategias de muchas compañías que, como si estuvieran hipnotizadas, las mantienen atrapadas en medio de los océanos rojos de la competencia. En particular, esto es lo que tienden a hacer las compañías:

- Definir su industria prácticamente en los mismos términos y centrar sus esfuerzos en ser la mejor en ella.
- Ver su industria a través del lente de los grupos estratégicos generalmente aceptados (tales como automóviles de lujo, económicos y familiares) y tratar de destacarse dentro del grupo estratégico en el cual compiten.
- Apuntarle al mismo grupo de compradores, trátese del agente de compras (como en la industria de equipos de oficina), del usuario (como en la industria de las confecciones) o del líder de opinión (como en la industria farmacéutica).
- Definir de manera similar el alcance de los productos y servicios ofrecidos en su industria.

- Aceptar la orientación funcional o emocional de su industria.
- Concentrarse en el mismo punto en el tiempo —y muchas veces en las amenazas competitivas del momento— al formular su estrategia.

Mientras más común sea para las compañías esta manera convencional de pensar en la competencia, mayor será la convergencia competitiva entre ellas.

Para salir de los océanos rojos, las compañías deben salir de las fronteras aceptadas que definen la manera como deben competir. En lugar de mirar al interior de esas fronteras, los gerentes deben mirar sistemáticamente por fuera de ellas a fin de crear océanos azules. Deben dirigir su mirada hacia otras industrias alternativas, hacia otros grupos estratégicos, hacia otros grupos de compradores, hacia productos y servicios complementarios, hacia la orientación funcional o emocional de una industria, e incluso más allá del tiempo. De esta manera, las compañías podrán desarrollar una sagacidad para reconstruir las realidades del mercado a fin de abrir océanos azules. Veamos la manera como funciona cada una de estas seis vías.

Primera vía: explorar industrias alternativas

En un sentido amplio, una compañía no compite sólo con las otras empresas de su industria sino con aquéllas que pertenecen a otras industrias generadoras de productos o servicios alternativos. Las alternativas son más extensas que los sustitutos. Los productos o servicios que tienen formas diferentes pero que ofrecen la misma funcionalidad o la mis-

ma utilidad de fondo suelen ser *sustitutos* los unos de los otros. Por otra parte, las *alternativas* comprenden productos o servicios cuyas funciones y formas son diferentes pero cumplen el mismo propósito.

Por ejemplo, para organizar sus cuentas personales, una persona puede comprar e instalar un paquete de software financiero, contratar a un contador o sencillamente utilizar lápiz y papel. El software, el contador y el lápiz son sustitutos hasta cierto punto. Aunque son maneras muy diferentes de hacer el trabajo, cumplen la misma función: ayudar a la persona a manejar sus asuntos de dinero.

Por otra parte, los productos o servicios pueden adoptar distintas formas y cumplir funciones diferentes pero aun así contribuir a un mismo objetivo. Consideremos el caso del cine y los restaurantes. Los restaurantes tienen muy pocas características físicas en común con los cines y cumplen una función diferente: proporcionan un placer gastronómico y de conversación. Es una experiencia muy diferente del entretenimiento visual que ofrece el cine. Sin embargo, a pesar de sus diferencias en cuanto a forma y función, la gente acude a un restaurante con el mismo objetivo que acude a un cine: para disfrutar de una salida nocturna. No son sustitutos, sino alternativas entre las cuales elegir.

Cada vez que un comprador toma una decisión de compra, implícitamente sopesa las alternativas, muchas veces inconscientemente. ¿Necesita dos horas para disfrutar de un rato placentero? ¿Qué hace para darse ese gusto? ¿Va al cine, a darse un masaje o disfruta la lectura de su libro predilecto en un café local? El proceso mental es intuitivo tanto en el caso del consumidor individual como de los compradores industriales.

Por alguna razón, muchas veces abandonamos ese pensamiento intuitivo cuando pasamos a ser los vendedores. Los vendedores rara vez piensan conscientemente en la manera como los clientes eligen entre las alternativas que les ofrecen las distintas industrias. Un cambio de precio, un cambio de modelo y hasta una nueva campaña publicitaria pueden desencadenar una respuesta tremenda entre rivales de una misma industria, pero las mismas reacciones por parte de otra industria generalmente pasan desapercibidas. Las publicaciones gremiales, las ferias comerciales y los informes sobre las calificaciones de los consumidores refuerzan los muros verticales que separan a una industria de otra. Sin embargo, muchas veces el espacio que separa a las industrias alternativas ofrece oportunidades para la innovación en valor.

Consideremos el caso de NetJets, creadora del océano azul donde se fracciona la propiedad de las aeronaves. En menos de veinte años, NetJets ha crecido más que muchas aerolíneas, con más de quinientas aeronaves y la operación de más de doscientos cincuenta mil vuelos a más de ciento cuarenta países. Adquirida por Berkshire Hathaway en 1998, NetJets es hoy día un negocio de miles de millones de dólares cuyos ingresos por ventas crecieron al ritmo de un 30-35% anual entre 1993 y 2000. El éxito de NetJets se ha atribuido a su flexibilidad, a que ha reducido el tiempo de viaje, a que ofrece una experiencia sin contratiempos, a su mayor confiabilidad y a su política estratégica de precios. La realidad es que NetJets volvió sus ojos hacia industrias alternativas para reconstruir las fronteras del mercado y crear este océano azul.

La masa más lucrativa de clientes en la industria de la aviación son los ejecutivos de las empresas. NetJets estudió las alternativas existentes y descubrió que, a la hora de viajar, los ejecutivos contaban con dos alternativas. Por una parte, podían volar en clase ejecutiva o en primera clase de una aerolínea comercial. Por otra parte, la compañía podía comprar su propio avión para suplir las necesidades de desplazamiento de sus ejecutivos. La pregunta estratégica es: ¿Por qué las empresas tendrían que elegir entre una industria y otra? NetJets creó su estrategia de océano azul al centrar su atención en las variables clave que inducen a las corporaciones a elegir entre las alternativas y eliminar o reducir todo lo demás.

Consideremos lo siguiente: ¿Por qué optan las corporaciones por utilizar las aerolíneas comerciales para los viajes de sus ejecutivos? Ciertamente no es por las filas largas para registrarse y pasar por los controles de seguridad, por las apresuradas conexiones con otros vuelos, por la necesidad de pernoctar o por la congestión de los aeropuertos. Eligen las aerolíneas comerciales por una sola razón: los costos. Por otra parte, una compañía compra sólo el número de boletos que necesita en el año para sus ejecutivos, disminuyendo los costos variables y reduciendo la posibilidad de no utilizar el tiempo de vuelo que suele asociarse con el hecho de tener aviones corporativos propios.

Fue así como NetJets decidió ofrecer a sus clientes la posibilidad de ser propietarios de un dieciseisavo de una aeronave junto con otros quince clientes, cada uno de los cuales tiene derecho a cincuenta horas de vuelo al año. Los propietarios pueden comprar una participación en una aero-

nave de 6 millones de dólares y pagar desde 375 000 dólares (más los costos mensuales del piloto y el mantenimiento, entre otros)[1]. Los clientes se benefician de la conveniencia de un avión privado al precio del boleto de una aerolínea comercial. En una comparación entre un viaje en primera clase y uno en el avión privado, la Asociación Nacional de Aviación Ejecutiva descubrió que al incluir en los cálculos los costos directos e indirectos de los hoteles, las comidas, el tiempo y los gastos de viaje, el costo de viajar en primera clase en un avión comercial es mucho más elevado. En un análisis de costo-beneficio para cuatro pasajeros en un viaje hipotético entre Newark y Austin, el costo real del viaje en una aerolínea comercial es de 19 400 dólares comparado con 10 100 en un avión privado[2]. En cuanto a NetJets, se evita los costos fijos enormes que las aerolíneas comerciales tratan de cubrir llenando aviones cada vez más grandes. NetJets logra mantener sus costos en el mínimo porque sus aviones son más pequeños, porque puede operar con menos personal y porque puede utilizar los aeropuertos regionales de menor tamaño.

Para comprender el resto de la fórmula de NetJets hay que considerar el otro lado de la moneda: ¿Por qué la gente prefiere los aviones privados en lugar de los vuelos comerciales? Ciertamente no es por los millones que deben desembolsar para adquirir los aviones. Y tampoco por la necesidad de montar un departamento de vuelo dedicado a ocuparse de los itinerarios y de otros asuntos administrativos. Y tampoco para pagar los denominados costos muertos, es decir, los costos de llevar el avión desde su base hasta el sitio donde se le necesita. Las corporaciones compran

aviones privados para recortar drásticamente el tiempo total de viaje, para reducir los contratiempos derivados de la congestión de los aeropuertos, para permitir los desplazamientos punto a punto y para gozar del beneficio de unos ejecutivos más productivos que llegan a su destino con la energía necesaria para comenzar a trabajar de inmediato. Fue así como NetJets aprovechó estas ventajas manifiestas. Mientras el 70% de los vuelos comerciales llegan sólo a 30 aeropuertos de los Estados Unidos, NetJets ofrece acceso a más de cinco mil quinientos aeropuertos de todo el país ubicados convenientemente cerca de los centros de negocios. En los vuelos internacionales, el avión privado se estaciona directamente al frente de la oficina de aduanas.

Con un servicio punto a punto y el aumento exponencial del número de aeropuertos disponibles, no hay necesidad de hacer transbordos y los viajes que exigirían pernoctar pueden realizarse en un solo día. El tiempo entre el momento de descender del automóvil y despegar en el avión se mide en minutos en lugar de horas. Por ejemplo, mientras un vuelo entre Washington, D. C., y Sacramento dura 10,5 horas en una aerolínea comercial, en los aviones de NetJets sólo tarda 5,2 horas; entre Palm Springs y Cabo San Lucas son 6 horas en avión comercial y sólo 2,1 horas con NetJets[3]. NetJets ofrece economías sustanciales en el tiempo total de viaje.

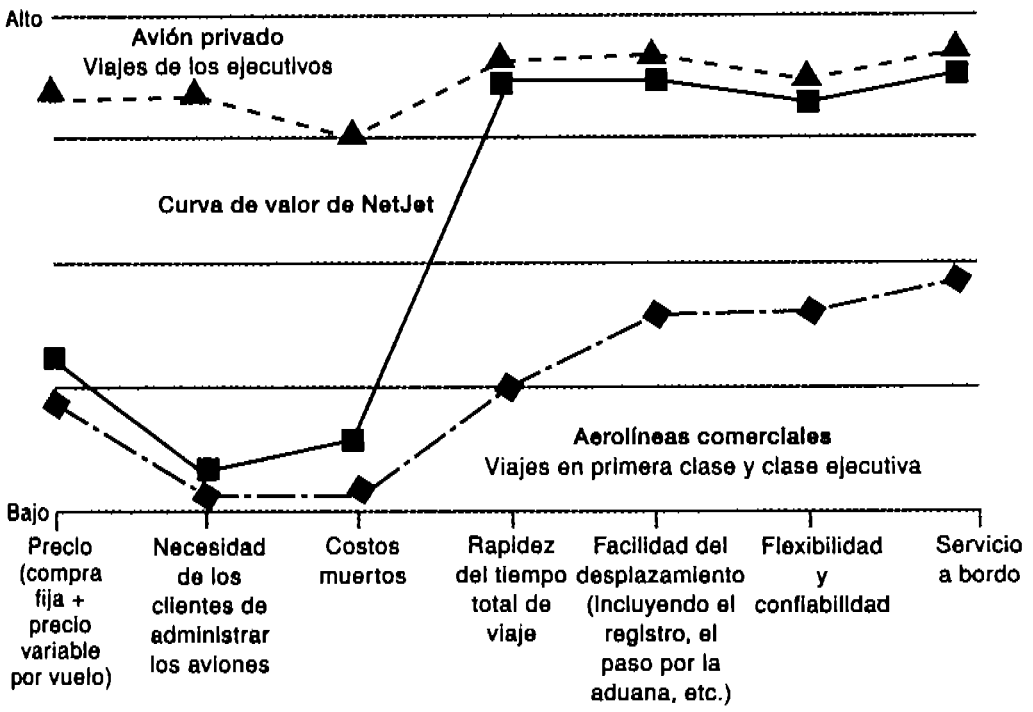
Quizá lo más atractivo sea que el avión siempre está disponible con sólo cuatro horas de previo aviso. Si no hay avión disponible, NetJets se encarga de fletar uno. Por último, y no menos importante, Netjets reduce drásticamente los problemas relacionados con la seguridad y ofrece a los

clientes un servicio a bordo hecho a la medida de las preferencias de cada quien en cuanto a comidas y bebidas.

NetJets abrió un océano azul de miles de millones de dólares ofreciendo lo mejor de los vuelos comerciales y privados y eliminando o reduciendo todo lo demás. Los clientes se benefician de la conveniencia y la velocidad de un avión privado con costos fijos más bajos, así como también con costos variables menores a los de los viajes en los vuelos comerciales (véase la figura 3-1). ¿Y la competencia? Según NetJets, en los últimos siete años, cincuenta y siete compañías han montado el sistema de propiedad fraccionada; de ellas, cincuenta y siete han quebrado.

FIGURA 3-1

El cuadro estratégico de NetJets



El éxito más grande en el campo de las telecomunicaciones en el Japón desde los años 80 también tiene sus orígenes en la primera vía. Nos referimos al i-mode de NTT DoCoMo, lanzado en 1999. El servicio i-mode modificó la manera de comunicarse y de tener acceso a la información en el Japón. NTT DoCoMo tuvo la idea de crear un océano azul con base en la razón por la cual las personas eligen entre los teléfonos celulares y la Internet. Con la liberalización de la industria de las telecomunicaciones en el Japón habían comenzado a ingresar al mercado más competidores y la competencia por precio y tecnología estaba a la orden del día. El resultado fue que los costos aumentaron mientras que los ingresos promedio por usuario disminuyeron. NTT DoCoMo abandonó ese océano rojo de competencia sangrienta mediante la creación de un océano azul de transmisión inalámbrica no sólo de voz sino también de texto, datos e imágenes.

La pregunta que se formuló NTT DoCoMo fue: ¿Cuáles son las ventajas manifiestas de la Internet sobre los teléfonos celulares y viceversa? Aunque la Internet ofrecía información y servicios infinitos, las ventajas fundamentales eran el correo electrónico, la información simple (como las noticias, los pronósticos del clima y el directorio telefónico) y el entretenimiento (juegos, eventos y música). La desventaja clave de la Internet estaba en el precio mucho más alto del computador, la sobrecarga de información, la molestia de marcar para conectarse y el temor de proporcionar la información de la tarjeta de crédito por vía electrónica. Por otra parte, las fortalezas claras de los teléfonos celulares eran la movilidad, la transmisión de voz y la facilidad de uso.

NTT DoCoMo puso fin a la disyuntiva de tener que elegir entre las dos alternativas, no por medio de una tecnología nueva sino atendiendo a las ventajas decisivas de la Internet sobre los teléfonos celulares y viceversa. La compañía eliminó o redujo todo lo demás. En su amigable interfaz sólo hay un botón, el de i-mode (la *i* se refiere a interactivo, Internet, información y al pronombre *yo* en inglés). Los usuarios oprimen ese botón para tener acceso inmediato a las pocas ventajas cruciales de la Internet. Sin embargo, en lugar de agobiar a la persona con la información infinita disponible en la Internet, el botón de i-mode hace las veces de un *concierge* de hotel y conecta a la persona sólo con los sitios previamente seleccionados y aprobados para las aplicaciones más populares de la Internet. Eso hace que la navegación sea fácil y rápida. Al mismo tiempo, aunque el teléfono del i-mode tiene un precio un 25% más elevado que el de un teléfono celular corriente, su precio es infinitamente más bajo que el de un computador y su movilidad es excepcional.

Además, aparte de agregar voz, el i-mode utiliza un servicio sencillo de facturación mediante el cual todos los servicios utilizados en la Red a través del i-mode se le cobran al usuario en la misma factura mensual. Esto reduce dramáticamente el número de facturas que reciben los usuarios y elimina la necesidad de dar los detalles de la tarjeta de crédito, como sucede en la Internet. Y puesto que el servicio del i-mode se activa automáticamente cuando se enciende el teléfono, los usuarios están conectados en todo momento y no tienen que pasar por la molestia de ingresar al sistema.

Ni los teléfonos celulares corrientes ni los computadores personales pudieron competir con la curva de valor divergente del i-mode. A finales de 2003, el número de suscriptores del i-mode había llegado a 40,1 millones y los ingresos por concepto de la transmisión de datos, imágenes y texto aumentaron de 295 millones de yenes (2,6 millones de dólares) en 1999 a 886,3 mil millones de yenes (8 mil millones de dólares) en 2003. El servicio de i-mode no sólo arrebató clientes a la competencia sino que aumentó dramáticamente el tamaño del mercado al atraer a los jóvenes y los ancianos y convertir a los clientes que sólo utilizaban el servicio de voz en clientes que transmitían tanto voz como datos.

Irónicamente, las compañías europeas y estadounidenses que han hecho hasta lo imposible por abrir un océano azul semejante en Occidente han fracasado hasta ahora. ¿La razón? Nuestra evaluación revela que se han concentrado en suministrar la tecnología más sofisticada, WAP (protocolo de aplicación inalámbrica), en lugar de ofrecer valor excepcional. Esto las llevó a constituir unas ofertas excesivamente complicadas que no dan en el blanco de los factores comunes valorados por la masa de clientes.

Son muchas más las historias exitosas de compañías que han vuelto sus ojos hacia las alternativas para crear mercados nuevos. The Home Depot ofrece la experiencia de los contratistas profesionales a unos precios muy inferiores a los de las ferreterías. Al ofrecer las ventajas decisivas de las dos industrias alternativas —y eliminar y reducir todo lo demás— The Home Depot ha transformado la gigantesca demanda latente de la remodelación en una demanda

real, convirtiendo a los propietarios corrientes en personas capaces de remodelar sus hogares por su cuenta. Southwest Airlines se concentró en la comparación del viaje en automóvil con el viaje aéreo, ofreciendo la velocidad del avión al precio del viaje en automóvil y creando el océano azul de cubrir distancias cortas con sus vuelos. Asimismo, Intuit fijó su atención en el lápiz como principal alternativa al software financiero y desarrolló el programa Quicken, el cual es a la vez ameno e intuitivo.

¿Cuáles son las alternativas en el caso de su industria? ¿Por qué las eligen los clientes? Si fija su atención en las variables clave que inducen a los compradores a elegir otras alternativas, y si elimina o reduce todo lo demás, podrá crear un océano azul de un espacio desconocido en el mercado.

Segunda vía: explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector

De la misma manera que se pueden crear océanos azules si se exploran otras industrias alternativas, también es posible abrirlos explorando los distintos *grupos estratégicos.* Esta expresión se refiere a un grupo de compañías dentro de una misma industria que aplican una estrategia similar. En la mayoría de las industrias, las diferencias estratégicas fundamentales entre sus empresas se encuentran en manos de un número reducido de grupos estratégicos.

Los grupos estratégicos se pueden clasificar generalmente de acuerdo con un orden jerárquico estricto construido sobre dos dimensiones: precio y desempeño. Cada salto en el precio tiende a generar un salto correspondiente

en algunas dimensiones del desempeño. La mayoría de las compañías ponen su atención en mejorar su posición competitiva *dentro* de un grupo estratégico. Mercedes Benz, BMW y Jaguar, por ejemplo, se concentran en aventajarse unas a otras en el segmento de los automóviles de lujo, de la misma manera que los fabricantes de vehículos económicos se concentran en superar a sus competidores dentro de su propio grupo estratégico. Sin embargo, ninguno de los dos grupos estratégicos presta mayor atención a lo que el otro hace porque aparentemente no compiten entre sí desde el punto de vista de la oferta.

La clave para crear un océano azul que abarque los grupos estratégicos existentes consiste en corregir la visión estrecha de túnel al comprender cuáles son los factores que inciden sobre la decisión de los clientes de pasar de un grupo a otro.

Consideremos el caso de Curves, una compañía de Texas especializada en programas de ejercicio para las mujeres. Desde que se inició la franquicia en 1995, Curves se ha regado como la pólvora, adquiriendo más de dos millones de miembros en más de seis mil locales, con ingresos superiores a los mil millones de dólares. Curves inaugura en promedio un local nuevo cada cuatro horas en algún lugar del mundo.

Más aún, este crecimiento ha ocurrido casi en su totalidad gracias a que las mujeres han corrido la voz y envían a sus amigas al sitio. Sin embargo, cuando se creó, se pensó que Curves entraba a un mercado excesivamente saturado con una oferta dirigida a una clientela que no la deseaba, y mucho más insulsa que la de la competencia. Sin embargo,

la verdad fue que Curves logró desencadenar una demanda explosiva en la industria del acondicionamiento físico en los Estados Unidos, abriendo un mercado enorme sin explotar, un verdadero océano azul de mujeres que luchaban por mantener su figura pero no lo estaban logrando. Curves aprovechó las dos ventajas decisivas de dos grupos estratégicos de la industria de la cultura física en los Estados Unidos —los gimnasios tradicionales y los programas de ejercicios para hacer en la casa— y eliminó o redujo todo lo demás.

En un extremo, la industria del acondicionamiento físico en los Estados Unidos está inundada de gimnasios tradicionales que ofrecen sus servicios tanto a hombres como a mujeres, e incluyen una gama completa de ejercicios y deportes, generalmente en sitios costosos de las ciudades. Sus elegantes instalaciones están diseñadas para atraer a las personas de altos ingresos inclinadas hacia la experiencia del gimnasio. Allí ofrecen la gama completa de equipos para hacer ejercicios aeróbicos y de fortalecimiento, una barra de jugos, instructores y vestidores con sauna y duchas, porque el propósito es que los clientes hagan ejercicio y a la vez disfruten de una experiencia de socialización. Después de atravesar la ciudad para llegar al gimnasio, los clientes generalmente pasan al menos una hora allí, pero casi siempre dos. La cuota de afiliación es de aproximadamente 100 dólares mensuales, la cual, al ser elevada, garantiza que el mercado continúe siendo pequeño y selecto. Los clientes de los gimnasios tradicionales sólo representan el 12% de la población total y se concentran principalmente en los centros urbanos grandes. Los costos de inversión para un

gimnasio tradicional con todos los servicios oscilan entre 500 mil y más de 1 millón de dólares, dependiendo de la ciudad.

En el otro extremo está el grupo estratégico de los programas de ejercicios para hacer en casa, entre los cuales se encuentran los vídeos de ejercicios, los libros y las revistas. Su costo es mínimo, se utilizan en la casa y por lo general no exigen tener equipos de gimnasio. La instrucción también es mínima y generalmente se limita a las explicaciones y las ilustraciones proporcionadas por la persona que protagoniza el vídeo o contenidas en el libro o la revista.

La pregunta es: ¿Qué motiva a las mujeres a optar por los gimnasios tradicionales o por los programas para la casa? La mayoría de las mujeres no escogen los gimnasios por la abundancia de máquinas especiales, las barras de jugos, los vestidores con sauna, la piscina y la posibilidad de conocer hombres. El común de las mujeres que no son deportistas ni siquiera desean encontrarse con un hombre mientras hacen ejercicio vestidas con un atuendo que delata los defectos de su cuerpo. Tampoco se mueren por hacer fila detrás de unas máquinas a las cuales deben ajustarles las pesas y los ángulos de inclinación. En lo que se refiere al tiempo, es un recurso cada vez más escaso para el común de las mujeres. Son pocas las que pueden darse el lujo de pasar una o dos horas en un gimnasio varios días a la semana. Para la gran mayoría de las mujeres, la ubicación en los centros de las ciudades también implica problemas de tránsito, los cuales aumentan el nivel de estrés y las desaniman.

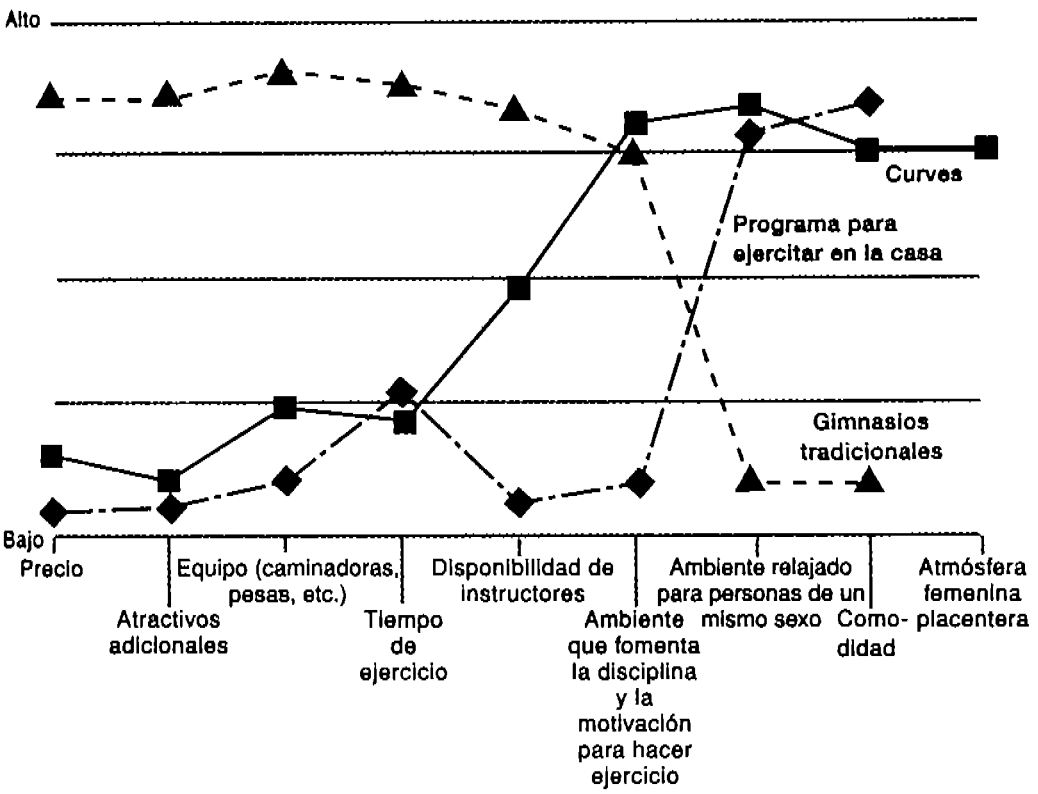
Sucede que la mayoría de las mujeres optan por acudir al gimnasio por una razón principal. En casa es muy fácil encontrar la excusa para no hacer ejercicio. Es difícil man-

tener la disciplina dentro de los límites del hogar si la persona no es de por sí una fanática del deporte. El hecho de hacer ejercicio en grupo motiva e inspira, lo cual no sucede en la soledad de la casa. Y, al contrario, las mujeres que recurren a los programas de ejercicio en casa lo hacen principalmente por ahorrar tiempo y dinero y disfrutar de su intimidad.

Curves construyó su océano azul al aprovechar las ventajas manifiestas de estos dos grupos estratégicos y eliminar o reducir todo lo demás (véase la figura 3-2). Curves eliminó todos los aspectos del gimnasio tradicional que carecen de interés para la gran mayoría de las mujeres. Se deshizo de la

FIGURA 3-2

El cuadro estratégico de Curves



abundancia de máquinas especiales, alimentos, saunas y piscinas y hasta de los vestidores, los cuales reemplazó por unas cuantas áreas separadas por cortinas donde las mujeres se pueden cambiar la ropa.

La experiencia en un gimnasio de Curves es completamente diferente de la del gimnasio típico. La persona llega al salón de ejercicios y encuentra las máquinas dispuestas en círculo (por lo general en número de diez), en lugar de estar en fila de frente al televisor como en el gimnasio tradicional. De esa manera se facilita la relación entre las afiliadas, haciendo que la experiencia sea más amena. El sistema de entrenamiento QuickFit se basa en unas máquinas hidráulicas seguras, fáciles de usar, las cuales no intimidan y tampoco necesitan ajustes. Estas máquinas diseñadas específicamente para las mujeres reducen el esfuerzo del impacto y fortalecen la musculatura y la resistencia. Mientras hacen ejercicio, las afiliadas pueden conversar y darse ánimo, y la atmósfera relajada hace que la experiencia de socialización sea muy diferente de la que ofrece un gimnasio tradicional. Hay muy pocos espejos, si es que los hay, y no hay hombres que incomoden con sus miradas. Las afiliadas se mueven alrededor del círculo formado por las máquinas y las colchonetas y en media hora completan todo el ciclo de ejercicios. El resultado de reducir y centrar el servicio en lo esencial es que se puede cobrar un precio de tan sólo 30 dólares mensuales, accesible para la gran masa de mujeres. El mensaje contundente de Curves podría ser "por el precio de una taza de café al día usted puede beneficiarse del regalo de la salud gracias a un esquema apropiado de ejercicio".

Curves ofrece el valor claro ilustrado en la figura 3-2 a un menor costo. En comparación con la inversión inicial de 500 mil a 1 millón de dólares necesaria para montar un gimnasio tradicional, la inversión inicial de Curves oscila entre 25 mil y 30 mil dólares (excluyendo la franquicia), debido a que la compañía eliminó toda una gama de variables competitivas. Los costos variables también son significativamente menores, puesto que el costo del personal y del mantenimiento de las instalaciones se reduce sustancialmente, lo mismo que el alquiler, debido a que el espacio requerido es mucho menor: 140 metros cuadrados en los suburbios en comparación con 3 200 a 9 300 metros cuadrados en sitios de primera en los centros de las ciudades. El modelo de bajo costo implica que las franquicias de Curves son accesibles y es una de las razones por las cuales se ha multiplicado la franquicia tan rápidamente. La mayoría de las franquicias arrojan utilidades a los pocos meses, tan pronto consiguen un promedio de cien afiliadas. Las franquicias establecidas de Curves tienen ventas por 100 mil a 150 mil dólares en el mercado secundario.

El resultado es que hay instalaciones de Curves por todas partes en la mayoría de las ciudades de todos los tamaños. Curves no compite directamente con los otros conceptos de ejercicio y salud; creó un nuevo océano azul de demanda. Los administradores tienen planes para rebasar las fronteras de los Estados Unidos una vez que el mercado allí se sature e incursionar en Europa. La expansión ya comenzó en América Latina y España. Se espera que a finales de 2004 Curves alcance la cifra de 8 500 centros de acondicionamiento físico.

Aparte de Curves, muchas compañías han creado océanos azules viendo a través de los grupos estratégicos. Ralph Lauren creó el océano azul de la "alta costura sin moda". Su nombre de diseñador, la elegancia de sus tiendas y el lujo de sus materiales reflejan todo aquello que la mayoría de los clientes valoran con respecto a la alta costura. Al mismo tiempo, su estilo clásico actualizado y su precio reflejan lo mejor de las líneas clásicas como Brooks Brothers y Burberry. Al combinar los factores más atractivos de los dos grupos y eliminar o reducir todo lo demás, Polo Ralph Lauren no sólo capturó participación en ambos segmentos sino que también atrajo a muchos clientes nuevos al mercado.

En el mercado de los automóviles de lujo, el Lexus de Toyota fabricó un océano azul al brindar la calidad de los vehículos de gama alta como Mercedes Benz, BMW y Jaguar a un precio más cercano a la gama del Cadillac y el Lincoln. También está el caso del *walkman* de Sony. Al reunir la alta fidelidad de los amplificadores con el precio reducido y la movilidad del radio transistor en la industria de los equipos de sonido, Sony creó el mercado del equipo portátil a finales de los años 70. El *walkman* arrebató participación a estos dos grupos estratégicos. Además, el salto en valor atrajo a este océano azul a clientes nuevos, como las personas que trotan y las que utilizan el transporte público.

La compañía Champion Enterprises de Michigan identificó una oportunidad semejante al considerar dos grupos estratégicos de la industria de vivienda: los productores de casas prefabricadas y los urbanizadores. La vivienda prefabricada es económica y se construye rápidamente, pero también es terriblemente uniforme y se asocia con una imagen

de baja calidad. Las casas construidas por los urbanizadores ofrecen variedad y una imagen de alta calidad, pero son mucho más costosas y el período de construcción es mucho más largo.

Champion creó un océano azul al ofrecer las ventajas decisivas de los dos grupos estratégicos. Sus casas prefabricadas se construyen rápidamente y ofrecen los beneficios de unas economías de escala tremendas y de unos costos inferiores, pero Champion también ofrece a sus clientes la posibilidad de elegir acabados finos como chimeneas, claraboyas y hasta cielo raso abovedado a fin de dotar a la residencia de un toque personal. En esencia, Champion cambió la definición de la vivienda prefabricada. En consecuencia, ha despertado el interés de un número mucho mayor de compradores de ingresos medios, quienes prefieren adquirir una casa prefabricada en lugar de alquilar o comprar un apartamento. También ha ocurrido que personas de ingresos altos han entrado a su mercado.

¿Cuáles son los grupos estratégicos de su industria? ¿Por qué los clientes optan por el grupo superior, o por qué prefieren buscar el grupo inferior?

Tercera vía: explorar la cadena de compradores

En la mayoría de las industrias, los competidores convergen alrededor de una definición común de los compradores objetivo. Sin embargo, en realidad lo que hay es una cadena de "compradores" que participan directa o indirectamente en la decisión de compra. Los *compradores* que pagan por el

producto o servicio pueden ser distintos de los *usuarios*, y en algunos casos también hay líderes de opinión que *influyen* sobre la decisión. Aunque puede haber superposición de los tres grupos, muchas veces son distintos. Cuando es así, la manera como cada uno define el valor también es diferente. Por ejemplo, el agente de compras de una corporación puede tener mayor interés en los costos que el usuario corporativo, quien seguramente estará mucho más interesado en la facilidad de utilización del producto. Asimismo, un comerciante minorista puede valorar los esquemas de reposición de inventario justo a tiempo y de financiamiento novedoso que pueda ofrecerle un fabricante. Pero los consumidores no valoran esas cosas, aunque el canal tenga una influencia grande sobre su decisión.

Las distintas compañías de una industria muchas veces enfilan sus baterías hacia segmentos diferentes del mercado, por ejemplo, clientes pequeños o clientes grandes. Pero una industria por lo general converge sobre un solo grupo de compradores. Por ejemplo, la industria farmacéutica se concentra principalmente en las personas que influyen sobre la decisión: los médicos. La industria de equipos de oficina se concentra principalmente en los departamentos de compras de las empresas. Y la industria de las confecciones vende principalmente a los usuarios. Algunas veces, el enfoque en cuestión se apoya en un razonamiento económico sólido. Pero muchas veces es producto de unas prácticas de la industria que nadie se ha detenido a cuestionar jamás.

El hecho de desafiar la noción convencional de una industria acerca de los grupos de compradores puede ser el medio para descubrir un océano azul desconocido. Al ex-

plorar todos los grupos de compradores, las empresas pueden identificar caminos nuevos para modificar sus curvas de valor y poder centrar su atención en un grupo de compradores que antes no se tenía en cuenta.

Tomemos el caso de Novo Nordisk, compañía danesa productora de insulina y creadora de un océano azul en su industria. La insulina se utiliza para regular el nivel de azúcar en la sangre de los diabéticos. Históricamente, la industria de la insulina, como la mayor parte de la industria farmacéutica, había centrado su atención en los líderes de opinión, o sea los médicos. La importancia de los médicos como factores que influyen sobre la decisión de compra de los diabéticos los convirtió en el grupo objetivo de la industria. En consecuencia, la industria encaminó todos sus esfuerzos y su atención a producir una insulina más pura en respuesta al interés de los médicos por encontrar un medicamento mejor. El asunto era que las innovaciones de la tecnología de la purificación habían mejorado sustancialmente a principios de los años 80. Mientras la pureza de la insulina fuera el parámetro predominante sobre el cual competían las compañías, era poco lo que podría avanzarse en esa dirección. La propia Novo había creado la primera insulina "monocomponente humana", una copia químicamente idéntica a la insulina producida por el propio cuerpo. Los principales competidores no tardaron en converger sobre el mismo tema.

Sin embargo, Novo Nordisk vio la posibilidad de escaparse del pelotón de competidores y crear un océano azul enfocando sus esfuerzos hacia los pacientes, en lugar de los médicos. Al centrar su atención en los usuarios, Novo Nordisk

descubrió que la insulina, la cual se suministraba a los pacientes en frascos, era difícil de administrar. Los frascos implicaban que el paciente debía ocuparse de la labor difícil y desagradable de manipular la jeringa, la aguja y la insulina, además de administrarse la dosis adecuada para sus necesidades. Las jeringas y las agujas también provocaban en los pacientes la sensación desagradable del estigma social. Además, los pacientes no querían tener que manipular jeringas y agujas por fuera de su casa, lo cual debían hacer con frecuencia puesto que muchos tenían que inyectarse varias veces al día.

Esto llevó a Novo Nordisk a crear el océano azul del NovoPen, lanzado en 1985. NovoPen, la primera solución amable para la administración de la insulina, se diseñó con el objetivo de eliminar las molestias y la vergüenza asociadas con el uso de la insulina. El NovoPen parecía una pluma fuente dotada de un cartucho de insulina, fácil de portar en una sola unidad, con dosis suficiente para una semana aproximadamente. La pluma tenía un mecanismo incorporado de aviso sonoro que facilitaba el control de la dosificación y la administración, incluso para los pacientes ciegos. Los pacientes podían portar la pluma, inyectarse la insulina fácil y convenientemente, sin la complejidad vergonzosa de las jeringas y las agujas.

Para dominar el océano azul cuyas compuertas había abierto, Novo Nordisk lanzó después en 1989 su producto NovoLet, una pluma desechable cargada con una inyección de insulina y dotada de un sistema dosificador que hacía el proceso todavía más cómodo y fácil. Y en 1999 llevó al mercado el Innovo, un sistema integrado de memoria elec-

trónica y cartucho. El Innovo se diseñó con el objeto de manejar la administración de la insulina por medio de una memoria incorporada, y poder mostrar la información digital de la última dosis y el tiempo transcurrido, la cual es crucial para reducir el riesgo y poner fin a la preocupación de omitir alguna dosis.

La estrategia de océano azul de Novo Nordisk modificó el panorama de la industria e hizo que la compañía dejara de ser una productora de insulina para convertirse en una compañía de cuidado de la diabetes. El NovoPen y los demás sistemas de administración que le siguieron se tomaron el mercado de la insulina. En la actualidad, las ventas de insulina en plumas o dispositivos ya llenos representan la participación predominante en Europa y el Japón, donde a los pacientes se les aconseja administrarse inyecciones frecuentes de insulina todos los días. Aunque Novo Disk tiene una participación superior al 60% en Europa y al 80% en el Japón, el 70% de sus ventas se genera a partir del cuidado de la diabetes, enfoque que evolucionó gracias a su idea de concentrarse en los usuarios en lugar de hacerlo en los líderes de opinión.

Consideremos también el caso de Bloomberg. En poco más de diez años, Bloomberg llegó a ser uno de los proveedores más grandes y más rentables del mundo en el campo de la información empresarial. Hasta la aparición de Bloomberg a principios de los años 80, Reuters y Telerate dominaron la industria de la información financiera en tiempo real dirigida a la comunidad de inversionistas y corredores de bolsa. La industria centraba su atención en los compradores institucionales —los gerentes de informática—, quienes

valoraban los sistemas uniformes puesto que les facilitaban la vida.

Bloomberg no veía lógica en eso. Son los operadores especializados y los analistas, no los gerentes de informática, quienes hacen que sus empleadores pierdan o ganen todos los días. Las oportunidades para conseguir utilidades se originan en las disparidades de la información. Cuando los mercados están activos, los operadores y analistas deben tomar decisiones al instante porque cada segundo cuenta.

Fue así como Bloomberg diseñó específicamente un sistema que ofrece a los operadores mejor valor, consistente en terminales fáciles de utilizar y teclados marcados con términos financieros corrientes. El sistema también cuenta con dos monitores de pantalla plana, de manera que los operadores puedan ver toda la información que necesitan al mismo tiempo sin tener que abrir y cerrar un sinnúmero de ventanas. Puesto que los operadores deben analizar la información antes de actuar, Bloomberg incorporó además una función analítica que se activa con sólo presionar un botón. Anteriormente, los operadores y los analistas debían descargar los datos y hacer los cálculos financieros importantes con calculadora, lápiz y papel. Ahora los usuarios pueden simular rápidamente distintas situaciones posibles para calcular los rendimientos sobre distintas alternativas de inversión, y además pueden hacer análisis lineales de datos históricos.

Al centrar su atención en los usuarios, Bloomberg también identificó la paradoja de la vida personal de los operadores y los analistas, quienes ganan grandes sumas de dine-

ro pero trabajan tantas horas que no tienen tiempo para gastarlo. Considerando que los mercados tienen momentos lentos cuando disminuye el volumen de transacciones durante el día, Bloomberg decidió agregar servicios de información y compras para mejorar la vida personal de los operadores. Éstos pueden aprovechar los servicios para comprar cosas como flores, ropa y joyas, hacer preparativos de viaje, obtener información sobre vinos o hacer búsquedas en los listados de bienes inmuebles.

Al dirigir sus ojos hacia los usuarios en lugar de los compradores, Bloomberg creó una curva de valor radicalmente diferente de cualquiera que hubiera existido antes en la industria. Los operadores y los analistas hicieron uso de su poder dentro de las empresas para obligar a los gerentes de informática a adquirir terminales de Bloomberg.

Muchas industrias ofrecen oportunidades semejantes para crear océanos azules. Al cuestionar las definiciones convencionales sobre quién puede y debe ser el comprador objetivo, las compañías logran ver maneras completamente distintas de generar valor. Consideremos el ejemplo de la manera como Canon creó la industria de las fotocopiadoras pequeñas de escritorio al dejar de ver a los compradores de las empresas como sus clientes objetivo y dirigir sus ojos a los usuarios. O la manera como SAP pasó de considerar al usuario funcional como el cliente central del software para pensar en los funcionarios de compras de las empresas y así crear su negocio de software integrado en tiempo real, el cual ha tenido un éxito tremendo.

¿Cuál es la cadena de compradores de su industria? ¿En cuál grupo de compradores se concentra por lo gene-

ral su industria? Si usted cambiara de grupo de compradores, ¿cómo podría generar nuevo valor?

Cuarta vía: explorar ofertas complementarias de productos y servicios

Son escasos los productos o servicios que se utilizan de manera aislada. En la mayoría de los casos, otros productos y servicios afectan su valor. Pero en la mayoría de las industrias, los rivales convergen dentro de los límites de los productos y servicios ofrecidos. Tomemos el caso de las salas de cine. La facilidad y el costo de conseguir a una niñera y estacionar el vehículo afectan el valor percibido de una salida al cine. Sin embargo, esos servicios complementarios están por fuera de los límites de la industria de las salas de cine tal como se ha definido tradicionalmente. Son pocos los operadores de dichas salas que se preocupan por la dificultad que tiene la gente para conseguir una niñera o sufragar su costo. Pero deberían, porque es un factor que afecta la demanda de su producto. ¿Qué tal una sala de cine con servicio de guardería?

Los productos y servicios complementarios pueden encerrar valor sin explotar. La clave está en definir la solución total que los compradores buscan cuando eligen un producto o servicio. Una manera fácil de hacerlo es pensar en lo que pasa antes, durante y después de que se utiliza el producto. La niñera y el estacionamiento se necesitan antes de poder ir al cine. Los programas operativos y aplicativos se utilizan conjuntamente con los computadores. En la industria de las aerolíneas, el transporte terrestre se necesita

después del vuelo pero no hay duda de que es parte de lo que el cliente necesita para trasladarse de un lugar a otro.

Tomemos el caso de NABI, una compañía húngara de autobuses, la cual aplicó la cuarta vía a la industria de autobuses de los Estados Unidos, cuyo mercado es de 1 000 millones de dólares. Los principales clientes de la industria son las compañías municipales de transporte público que atienden rutas fijas en las ciudades o los condados más importantes.

En virtud de las reglas aceptadas de la competencia en la industria, las compañías competían para ofrecer el precio de compra más bajo. Los diseños eran anticuados, los tiempos de entrega eran demorados, la calidad era mala y el precio de las alternativas era prohibitivo si se considera la actitud austera de la industria. Sin embargo, para NABI nada de eso tenía lógica. ¿Por qué las compañías de autobuses pensaban únicamente en el precio inicial de compra del vehículo cuando los municipios mantenían los autobuses en circulación durante un promedio de doce años? Al contemplar el mercado desde esa perspectiva, NABI vio cosas que se le habían escapado a toda la industria.

NABI descubrió que el elemento más costoso para los municipios no era el precio del vehículo en sí, variable alrededor de la cual competía toda la industria, sino los costos que se ocasionaban una vez comprado el autobús: el mantenimiento por la operación del vehículo durante su ciclo de vida de doce años. Las reparaciones a causa de los accidentes de tránsito, el consumo de combustible, el desgaste de los componentes que debían reemplazarse con frecuencia debido al peso de los autobuses, el trabajo preven-

tivo para evitar que las carrocerías se oxidaran, etc., eran los costos más elevados para los municipios. Ante las nuevas exigencias de las normas de una atmósfera limpia impuestas sobre los municipios, comenzaba a pesar el costo emanado del hecho de que el transporte público no era limpio. Sin embargo, a pesar de todos estos costos, los cuales eran muy superiores al costo inicial del vehículo, la industria había pasado totalmente por alto la actividad complementaria del mantenimiento y los costos del ciclo de vida.

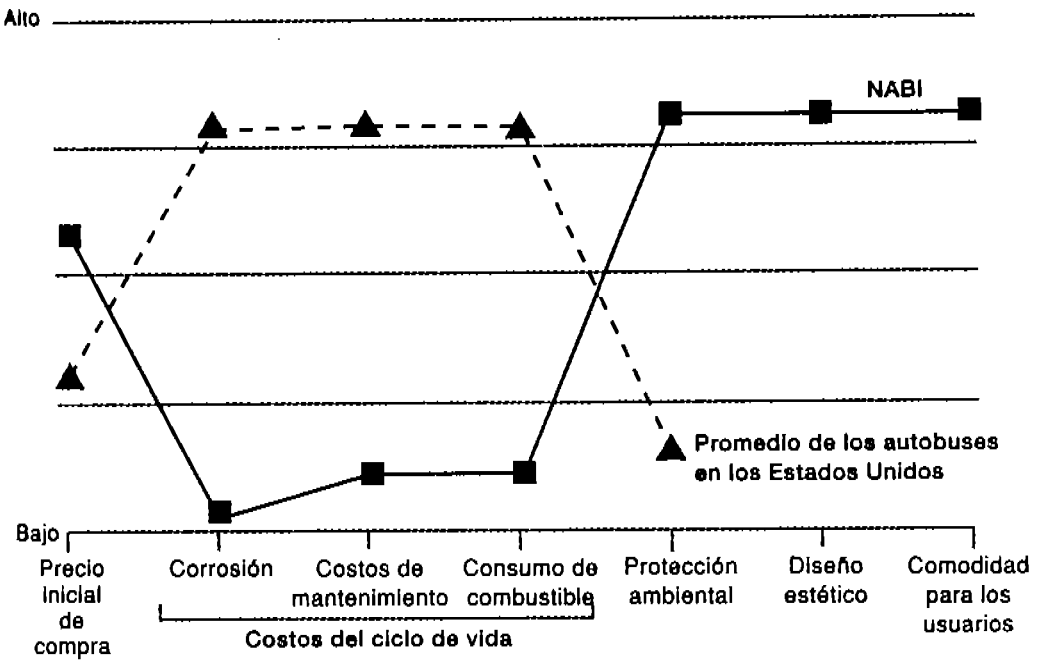
Esto llevó a NABI a pensar que la industria de los autobuses no tenía por qué ser genérica y gravitar alrededor de los precios como lo habían dictaminado las compañías fabricantes al poner su atención principalmente en vender sus vehículos al menor precio posible. Al considerar la solución completa de las actividades complementarias, NABI creó un autobús nunca antes visto. Los autobuses estaban hechos normalmente de acero, el cual es pesado, corrosivo y difícil de reparar después de un accidente, porque es necesario retirar piezas completas. NABI adoptó la fibra de vidrio para fabricar sus autobuses, práctica con la cual mató *cinco* pájaros con una sola piedra. Con las carrocerías de fibra de vidrio se redujo sustancialmente el costo del mantenimiento preventivo al eliminarse la corrosión. Además, las reparaciones eran más rápidas, más económicas y fáciles porque no hay necesidad de reemplazar piezas completas en casos de choques o abolladuras; lo único que hay que hacer es cortar las partes dañadas y soldar fácilmente el nuevo material. Adicionalmente, por tratarse de carrocerías livianas (un 30 a 35% más livianas que las de acero), se reducen sustan-cialmente el consumo de combustible y las emisio-

nes, logrando un transporte más amable con el medio ambiente. Además, a causa del menor peso, NABI no sólo podía utilizar motores de menos potencia sino también de menos ejes, reduciendo así los costos de fabricación y aumentando el espacio interior.

De esta forma, NABI creó una curva de valor radicalmente divergente de la del promedio de la industria. Como se aprecia en la figura 3-3, al construir sus autobuses en fibra de vidrio liviana, NABI eliminó o redujo significativamente los costos relacionados con la prevención de la corrosión, el mantenimiento y el consumo de combustible. El resultado fue que, pese a cobrar un precio inicial de compra más elevado que el precio promedio de la industria, pudo ofrecer sus autobuses con un ciclo de vida mucho más eco-

FIGURA 3-3

El cuadro estratégico de la industria del transporte municipal de los Estados Unidos, alrededor de 2001



nómico para los municipios. Al reducir la carga de emisiones, los autobuses de NABI mejoraron el nivel de protección ambiental muy por encima de la norma de la industria. Además, con los ingresos mayores por concepto de sus precios, NABI pudo establecer unas variables competitivas sin precedentes en su industria, tales como el diseño moderno y estético, la comodidad para los usuarios, incluyendo pisos más bajos para facilitar el ascenso y más asientos para llevar menos pasajeros de pie. Todo esto elevó la demanda del servicio de transporte de tránsito y generó más ingresos para los municipios. NABI cambio la manera como los municipios veían sus ingresos y costos por concepto del servicio de autobuses. NABI creó valor excepcional para los compradores —en este caso tanto los municipios como los usuarios finales— a un costo bajo por ciclo de vida.

No es de extrañar que tanto los municipios como los usuarios se sintieran encantados con los nuevos autobuses. NABI ha capturado el 20% del mercado estadounidense desde su creación en 1993, avanzando rápidamente hacia el primer puesto en participación, crecimiento y rentabilidad. NABI, con sede en Hungría, creó un océano azul que dejó sin importancia a la competencia en los Estados Unidos, y generó al mismo tiempo beneficios para todos: para sí misma, para los municipios y para los ciudadanos. Ha acumulado más de 1 000 millones de dólares en pedidos y apareció reseñada en la Economist Intelligence Unit de octubre de 2002 como una de las treinta compañías más exitosas del mundo.

Consideremos también la industria británica de las teteras, la cual, pese a su importancia para la cultura del Reino Unido, mantuvo un nivel de ventas estático y unas uti-

lidades cada vez más bajas hasta que apareció Philips Electronics con una tetera que convirtió en azul el océano rojo. Al considerar los productos y servicios complementarios, Philips descubrió que el mayor problema para los británicos a la hora de preparar el té no era la tetera misma sino agua del grifo que debían hervir, la cual contenía cal que con el tiempo formaba sarro en las teteras y terminaba en el té recién preparado. Con su flema característica, los británicos se dedicaban a quitar el sarro con una cuchara antes de beber el té hecho en casa. La industria de las teteras consideraba que el problema del agua no era de su incumbencia. Era el problema del sistema de distribución de agua potable.

Al pensar en una solución total para los clientes, Philips vio su oportunidad en el molesto problema del agua. El resultado fue que diseñó una tetera con un filtro en la boquilla, donde quedaban atrapadas las costras de sarro al servir el agua. Ya nunca más habría costras de cal flotando en el té preparado en casa. La industria se dispuso a crecer con toda su fuerza nuevamente cuando la gente comenzó a reemplazar las teteras viejas por las nuevas con filtro.

Hay muchos otros ejemplos de compañías que han seguido este camino para crear un océano azul. Las supertiendas de Borders y Barnes & Noble (B&N) dieron otra dimensión a sus servicios. Transformaron su producto (el libro) en el placer de la lectura y de la exploración intelectual al incluir salas de lectura, personal conocedor y barras de café para crear un ambiente donde se celebra el deleite de leer y de aprender. En menos de seis años, Borders y B&N se perfilaron como las dos cadenas de librerías más grandes

de los Estados Unidos, con más de 1 070 supertiendas entre las dos. En las megatiendas de Virgin Entertainment se combinan los discos de audio con vídeos, juegos de computador y equipos de sonido para satisfacer todas las necesidades de entretenimiento de los compradores. Dyson diseña sus aspiradoras para eliminar el costo y la molestia de tener que comprar y cambiar las bolsas. El centro de cáncer Salick de Zeneca ofrece bajo un solo techo todos los tratamientos para el cáncer que sus pacientes podrían necesitar a fin de ahorrarles el inconveniente de ir de un centro especializado a otro y tener que pedir citas para cada servicio requerido.

¿Cuál es el contexto en el cual se utiliza su producto o servicio? ¿Qué pasa antes, durante y después? ¿Puede identificar los aspectos molestos? ¿Cómo podría eliminar esos aspectos molestos por medio de un producto o servicio complementario?

Quinta vía: explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores

La competencia en una industria tiende a converger no sólo hacia una noción aceptada del alcance de los productos y servicios, sino también sobre uno de dos posibles elementos de atracción. Algunas industrias compiten principalmente con base en el precio y la función, derivados de un cálculo utilitario; su atractivo es racicnal. Otras industrias compiten principalmente con base en los sentimientos; su atractivo es emocional.

Sin embargo, el atractivo de la mayoría de los productos o servicios rara vez es racional o emocional intrínsecamente. Por lo general es fruto de la manera como las compañías han competido desde siempre y que ha condicionado inconscientemente las expectativas de los consumidores. El comportamiento de las compañías afecta las expectativas de los compradores en un ciclo de refuerzo. Con el tiempo, las industrias cuya inclinación es funcional se tornan todavía más funcionales y las compañías cuya inclinación es emocional se tornan todavía más emocionales. No sorprende que la investigación de mercados rara vez revele cosas nuevas respecto de lo que les atrae a los clientes. Las industrias han adiestrado a los clientes a esperar determinadas cosas. Cuando se les pregunta, responden con el mismo eco: más de lo mismo por menos precio.

Cuando las compañías están dispuestas a cuestionar la orientación funcional o emocional de su industria, muchas veces descubren espacios desconocidos. Hemos descubierto dos patrones comunes. Las compañías de orientación emocional ofrecen muchas cosas adicionales que elevan el precio sin mejorar la funcionalidad. Si se deshicieran de esas cosas adicionales podrían crear un modelo de negocios más simple, de menor precio y de menor costo que atraería a los clientes. Por su parte, las industrias de orientación funcional podrían infundir nueva vida a sus productos básicos, agregando una dosis de emoción y estimulando de paso la demanda.

Dos ejemplos bien conocidos son el de Swatch, compañía que transformó la industria funcional de los relojes

económicos dentro de un esquema cuyo motor es la moda, y el de The Body Shop, la cual hizo lo contrario al transformar la industria emocional de los cosméticos en una casa funcional y pragmática.

También vale la pena considerar la experiencia de QB (Quick Beauty) House, que creó un océano azul en la industria de las barberías en el Japón y crece como la espuma en toda el Asia. QB House nació en Tokio en 1996 y pasó de tener un solo establecimiento comercial a tener más de 200 en 2003. El número de visitantes anuales pasó de 57 000 en 1996 a 3,5 millones en 2002. La compañía está expandiendo sus operaciones a Singapur y Malaisia, y su objetivo es tener mil establecimientos en el Asia en 2013.

La esencia de la estrategia de océano azul de QB House fue convertir la industria emocional de las barberías asiáticas en una industria altamente funcional. En el Japón, el tiempo que tarda un corte de pelo para hombre es de una hora aproximadamente. ¿Por qué? Hay toda una serie de actividades que convierten la experiencia en un ritual. Se aplican muchas toallas calientes, se da un masaje a los hombros, los clientes beben café y té, y el barbero sigue todo un ritual durante el corte, incluidos tratamientos especiales para el cabello y la piel, como el secado y la afeitada. El resultado es que el tiempo real que se dedica al corte es una fracción insignificante del tiempo total. Además, esas actividades se traducen en colas de espera para otros posibles clientes. El precio de todo el proceso de corte es de 3 000 a 5 000 yenes (27 a 45 dólares).

QB House cambió todo eso. Reconoció que muchas personas, especialmente los profesionales trabajadores, no

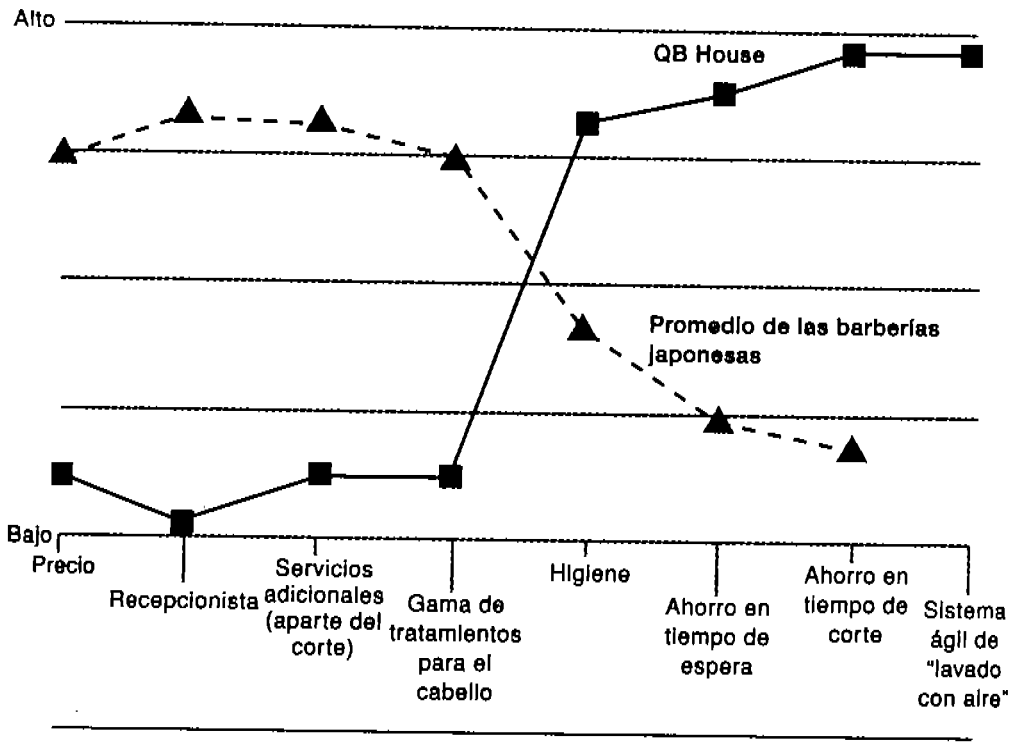
desean perder una hora mientras se cortan el cabello. Por consiguiente, QB House eliminó todos los elementos emocionales del servicio como las toallas calientes, el masaje de los hombros, el té y el café. También redujo drásticamente los tratamientos especiales para el cabello, y se concentró únicamente en los cortes básicos. Después llevó las cosas un poco más lejos al eliminar la dispendiosa práctica de lavar y secar, la cual reemplazó por su propio sistema de "lavado con aire", consistente en una manguera de techo que se baja para "aspirar" cada cabello cortado. Este nuevo sistema funciona mucho mejor y más rápidamente, y no hay necesidad de humedecer la cabeza. Estos cambios redujeron el tiempo en la barbería de una hora a diez minutos. Además, en el exterior de cada barbería hay un semáforo que indica cuándo hay un turno disponible. De esta manera se elimina la incertidumbre del tiempo de espera y también la necesidad de tener una recepcionista para tomar las citas.

Fue así como QB House pudo reducir el precio de un corte a 1 000 yenes (9 dólares) en comparación con el promedio del resto de la industria. Al mismo tiempo, aumentó los ingresos por hora obtenidos por cada barbero casi en un 50%, al reducir los costos de personal y de espacio por barbero. QB House creó este servicio pragmático y más higiénico para el corte de pelo. Introdujo no sólo una estación de aseo en cada silla sino también la política de "un solo uso", según la cual cada cliente recibe un juego nuevo de toalla y peine. Para apreciar la estrategia de creación de un océano azul, véase la figura 3-4.

Cemex, la tercera productora de cemento del mundo, también creó un océano azul al cambiar la orientación de

FIGURA 3-4

El cuadro estratégico de QB House



su industria, esta vez al contrario: de lo funcional a lo emocional. En México, el cemento vendido en sacos a la persona que realiza el trabajo de autoconstrucción representa más del 85% del mercado total[4]. Sin embargo, a pesar de la situación, el mercado no era atractivo. El número de no clientes era mucho mayor que el de clientes. Aunque la mayoría de las familias pobres eran dueñas de la tierra y el cemento se vendía como un insumo relativamente económico, la población mexicana vivía en situación de hacinamiento crónico. Pocas familias ampliaban sus casas y las que lo hacían tardaban en promedio entre cuatro y siete años para construir una habitación adicional. ¿Por qué? La mayor parte del dinero disponible de las familias se gastaba en las fiestas

del pueblo, las fiestas de los quince años de las niñas, los bautizos y las bodas. El hecho de contribuir con esos acontecimientos sociales representaba una oportunidad para distinguirse en la comunidad, mientras que no hacerlo era señal de arrogancia y falta de respeto.

Como consecuencia, la mayoría de los pobres de México disponían de pocos ahorros para comprar materiales de construcción, aunque tener una casa de cemento era un verdadero sueño. Cemex calculó de manera conservadora que ese mercado podía alcanzar la cifra de 500 o 600 millones de dólares, de poderse desatar esa demanda latente[5].

La respuesta al dilema llegó para Cemex en 1998 con el lanzamiento de su programa *Patrimonio Hoy*, en virtud del cual el cemento dejó de ser un producto funcional para convertirse en el regalo soñado. Al adquirir cemento, la gente emprendía el camino de construir habitaciones para el amor, donde podría compartir la felicidad y la alegría. ¿Qué mejor regalo que ése? La base del programa Patrimonio Hoy fue el sistema tradicional de ahorro comunitario de México denominado *tandas*. En una tanda, diez personas (por ejemplo) aportan 100 pesos a la semana durante diez semanas. Durante la primera semana se hace un sorteo para ver quien "gana" los 1 000 pesos (93 dólares) en cada una de las diez semanas. Todos los participantes ganan los 1 000 pesos sólo una vez, pero cuando lo hacen reciben una suma grande para comprar algo importante.

En las tandas tradicionales, la familia "ganadora" gastaba su ganancia en algún acontecimiento festivo o religioso como un bautizo o un casamiento. Sin embargo, en Patrimonio Hoy, la *supertanda* se destina a construir cuartos adi-

cionales con cemento. Es algo así como una lista de bodas, salvo que en lugar de regalar platería, por ejemplo, se da cemento como un regalo de amor. Ése fue el posicionamiento que le dio Cemex.

El club de materiales de construcción creado por Cemex bajo el nombre de *Patrimonio Hoy* constaba de un grupo de cerca de setenta personas que aportaban un promedio de 120 pesos semanales durante setenta semanas. Sin embargo, el ganador de la *supertanda* de la semana no recibía la suma total en pesos sino su equivalente en materiales de construcción para terminar todo un cuarto. Cemex complementaba el premio con la entrega del cemento a domicilio, cursos de construcción para aprender a construir las habitaciones debidamente, y un asesor técnico que mantenía una relación con los participantes durante su proyecto.

Mientras que los competidores de Cemex vendían sacos de cemento, Cemex vendía sueños por medio de un modelo de negocios basado en un esquema novedoso de financiamiento y conocimiento de la construcción. Cemex fue un paso más allá al ofrecer fiestas en la localidad cuando se terminaba de construir una habitación, reforzando así la felicidad que llevaba a la gente y la tradición de la tanda.

Desde que la compañía lanzó esta nueva orientación para su cemento, unida a sus servicios técnicos y de financiamiento, la demanda de cemento se ha disparado. Hay un 20% más de familias que construyen cuartos adicionales y tienen planes para construir dos a tres cuartos más de los planeados originalmente. En un mercado de crecimiento lento donde se competía por precio, actualmente Cemex registra un crecimiento *mensual* del 15% y vende su ce-

mento a un precio mayor (cerca de 3,5 pesos más). Hasta ahora, Cemex ha triplicado el consumo de cemento entre la masa de autoconstructores, de 1 043 kilogramos consumidos cada cuatro años en promedio, a una cifra semejante consumida en tan sólo quince meses. Además, en vista de que puede predecir las cantidades de cemento vendidas a través de las *supertandas*, Cemex redujo su estructura de costos gracias a un menor costo de inventario, una producción uniforme y unas ventas garantizadas, con lo cual redujo sus costos de capital. La presión social impide que la gente incumpla con los pagos de la *supertanda*. En términos generales, Cemex creó un océano azul de cemento emocional que le permitió diferenciarse a bajo costo.

En un caso parecido, Pfizer, con el éxito arrollador de su Viagra, abandonó su orientación de tipo médico para promover un mejor estilo de vida. De la misma manera, Starbucks puso de cabeza la industria del café al cambiar la venta de un producto genérico por la experiencia emocional de la atmósfera en la cual los clientes disfrutan su café.

Hay una oleada de océanos azules en camino en una serie de industrias de servicios, pero ésta avanza en dirección contraria, de lo emocional a lo funcional, Las empresas de relaciones, como las de los seguros, la banca y las inversiones, han dependido en gran medida del lazo emocional entre el agente y el cliente. Están listas para el cambio. Por ejemplo, Direct Line Group, una compañía de seguros del Reino Unido, se deshizo de los agentes tradicionales. Su idea era que los clientes no necesitarían la compañía y el apoyo emocional que los agentes suelen proporcionar si lograba pagar las reclamaciones rápidamente y eliminaba los trámi-

tes complicados. Así, en lugar de valerse de agentes y sucursales, Direct Line se vale de la informática para mejorar el manejo de los siniestros, y traslada parte de las economías a los clientes en forma de primas más económicas. En los Estados Unidos, The Vanguard Group (en fondos de inversión) y Charles Schwab (en servicios de corretaje) están haciendo lo mismo en la industria de las inversiones: crear un océano azul al transformar un negocio de orientación emocional basado en las relaciones personales en un negocio funcional de alto desempeño y bajo costo.

¿Compite su industria sobre la base del atractivo funcional o emocional? Si usted compite con base en el atractivo emocional, ¿cuáles elementos podrá eliminar a fin de darle un giro funcional? Si compite con base en la funcionalidad, ¿cuáles elementos podrá agregar para darle un giro emocional?

Sexta vía: explorar la dimensión del tiempo

Todas las industrias están sujetas al efecto de las tendencias externas en el tiempo. Consideremos el rápido ascenso de la Internet o el movimiento global de protección del medio ambiente. Si se miran estas tendencias desde la perspectiva correcta es posible vislumbrar la manera de crear oportunidades de océanos azules.

La mayoría de las compañías se adaptan lentamente y con algo de pasividad a medida que se desenvuelven los acontecimientos. Trátese del surgimiento de nuevas tecnologías, o de cambios sustanciales de las normas, los gerentes tienden a fijar su atención en la manera de proyectar la ten-

dencia misma. Es decir, se preguntan en qué dirección evolucionará la tendencia, cómo se adoptará y si podrá crecer en escala. Actúan al compás de lo que sucede, a fin de mantener el ritmo de desarrollo de las tendencias a las cuales les siguen la pista.

Pero rara vez pueden vislumbrarse oportunidades para crear océanos azules desde la perspectiva de la tendencia misma. Esas oportunidades emanan de las nociones sobre la manera como la tendencia podrá modificar el valor para los clientes y el impacto del modelo de negocios de la empresa. Explorando la dimensión del tiempo —desde el valor que un mercado ofrece en el momento hasta el valor que podría ofrecer mañana— los gerentes pueden forjar activamente su futuro y reclamar un nuevo océano azul. Explorar la dimensión del tiempo quizá sea más difícil que las vías analizadas anteriormente, pero es algo que puede someterse al mismo enfoque disciplinado. No estamos hablando de predecir el futuro, lo cual es inherentemente imposible. Es cuestión realmente de identificar caminos nuevos en las tendencias que se observan en la actualidad.

Hay tres principios críticos para evaluar las tendencias en el tiempo. A fin de que puedan servir de base para una estrategia de océano azul, esas tendencias deben ser decisivas para el negocio, deben ser irreversibles y deben tener una trayectoria clara. Son muchas las tendencias que pueden identificarse en un momento del tiempo — por ejemplo, una discontinuidad en la tecnología, el surgimiento de un nuevo estilo de vida o un cambio en el ambiente normativo o social. Pero generalmente son sólo una o dos las que han de tener un impacto decisivo sobre un determina-

do negocio. Y también es posible apreciar una tendencia o un acontecimiento importante sin que se pueda predecir la dirección en la cual ha de evolucionar.

Por ejemplo, la agudización de la crisis asiática de 1998 fue una tendencia importante que seguramente habría de tener un impacto grande sobre los servicios financieros. Pero era imposible predecir en cuál dirección evolucionaría y, por ende, habría sido arriesgado prever una estrategia de océano azul a partir de ella. Por otra parte, el euro ha venido evolucionando a lo largo de una trayectoria constante a medida que ha reemplazado las diversas monedas europeas. Es una tendencia decisiva, irreversible y de claro desarrollo en el campo de los servicios financieros, la cual puede servir de base para crear océanos azules a medida que crece la Unión Europea.

Una vez identificada una tendencia de esa naturaleza es posible explorar la dimensión del tiempo y preguntarse cómo se vería el mercado en caso de que la tendencia llegue a su culminación lógica. Partiendo de la visión de una estrategia azul es posible devolverse en el tiempo para identificar aquellas cosas que deben modificarse en el presente para abrir un nuevo océano de ese color.

Por ejemplo, Apple observó cómo se vino encima la actividad de compartir archivos de música a partir de finales de los años 90. Los programas para compartir archivos de música tales como Napster, Kazaa y LimeWire habían creado en la Internet una red de aficionados a la música dedicados a compartir libre, aunque ilícitamente, la música por todo el globo. En 2003 ya se intercambiaban más de dos mil millones de archivos ilegales de música mensual-

mente. Mientras la industria de la grabación luchaba por poner fin a la canibalización de los discos compactos físicos, la descarga de archivos digitales ilegales continuaba creciendo.

Ante la realidad de que había una tecnología que permitía bajar música digital gratuitamente de la red en lugar de tener que pagar 19 dólares en promedio por un disco compacto, era clara la tendencia hacia la música digital. La tendencia se reforzó todavía más con la demanda creciente de reproductores de MP3 portátiles para tocar la música digital, tal como el iPod de Apple, el cual fue un éxito rotundo. Apple aprovechó esa tendencia decisiva cuya trayectoria estaba claramente marcada y lanzó en 2003 su tienda virtual de música iTunes.

En virtud de un acuerdo con cinco de las principales compañías de discos —BMG, EMI Group, Sony, Universal Music Group y Warner Brothers Records— iTunes salió a ofrecer un sistema legal, fácil de utilizar y flexible para descargar música a la carta. En iTunes los compradores podían explorar libremente doscientas mil canciones, oír trozos de treinta segundos y descargar una canción por 99 centavos de dólar o todo un álbum por 9,99 dólares. Al brindar la posibilidad de comprar canciones sueltas a un precio mucho más razonable fijado estratégicamente, iTunes eliminó uno de los factores que más molestaban a los clientes: la obligación de comprar todo un disco compacto cuando sólo les interesaban una o dos canciones.

iTunes también dejó atrás los servicios gratuitos al ofrecer un sonido de buena calidad además de unas funciones intuitivas de navegación, búsqueda y selección. A fin de

descargar música ilegalmente primero es necesario buscar la canción, el álbum o el artista. Si se desea un álbum completo es preciso conocer los nombres de todas las canciones y su orden. Es raro encontrar un álbum completo que pueda descargarse desde un solo sitio. La calidad del sonido siempre es mala porque la mayoría de las personas queman los discos compactos con baja resolución a fin de ahorrar espacio. Y la mayoría de las pistas disponibles reflejan los gustos de los muchachos de dieciséis años, de manera que aunque en teoría hay miles de millones de pistas disponibles, el alcance es limitado.

Por su parte, las funciones de búsqueda y selección de Apple tienen fama de ser las mejores en este campo. Además, los editores musicales de iTunes incluyen una serie de características adicionales que suelen encontrarse en las tiendas de discos, tales como las mejores bandas de rock, las mejores canciones de amor, las favoritas, las listas de canciones célebres o las listas de *Billboard*. Y la calidad del sonido de iTunes es la mejor porque iTunes codifica las canciones en un formato denominado AAC, el cual ofrece una calidad superior a la del MP3, incluso cuando los discos se queman a una velocidad muy alta.

iTunes ha atraído a un número gigantesco de clientes, y las compañías disqueras y los artistas se han beneficiado también. En virtud del contrato con iTunes reciben el 65% del precio de compra de las canciones descargadas digitalmente, con lo cual finalmente se están beneficiando de esta ola imparable de la música digital. Además, Apple protegió todavía más a las compañías de discos mediante una protección de derechos de autor que no representara una molestia para los usuarios —quienes se habían acostum-

brado a la libertad de la música digital en el mundo posterior a Naps-ter— pero que satisfaciera a la industria de la música. Desde iTunes Music Store los usuarios pueden quemar las canciones en los iPods y en los discos compactos hasta siete veces, número suficiente para satisfacer a los amantes de la música pero muy reducido como para convertir la piratería profesional en un problema.

En la actualidad, iTunes Music Store ofrece más de 700 000 canciones y ha vendido más de 70 millones en su primer año, con un promedio de descarga de 2,5 millones de canciones semanales. Nielsen//NetRatings calcula que iTunes Music Store representa actualmente el 70% del mercado legal de la música descargada de la red. Con ella, Apple ha creado un océano azul en el campo de la música digital, con la ventaja adicional de aumentar el atractivo de su iPod, el cual ha sido todo un éxito de por sí. Cuando otras tiendas de discos virtuales entren al campo de batalla, el desafío para Apple será mantener su mira sobre el mercado masivo y no dejarse arrastrar hacia la competencia basada en la comparación o en el marketing para los nichos de altos ingresos.

Análogamente, Cisco Systems creó un nuevo espacio en el mercado al explorar las tendencias en el tiempo. Comenzó con una tendencia decisiva e irreversible cuya trayectoria era clara: la demanda creciente del intercambio de datos a alta velocidad. Cisco estudió la realidad del mundo y concluyó que la baja velocidad de la transmisión de datos y la incompatibilidad entre las redes de computadores eran un freno. La demanda se multiplicaba a medida que, entre otros factores, se duplicaba el número de usuarios de la Internet aproximadamente cada cien días. Cisco vio con claridad que

el problema tendía inevitablemente a empeorar. Fue entonces cuando diseñó sus enrutadores, conmutadores y demás dispositivos de red para generar valor sin precedentes para los clientes, ofreciendo intercambio veloz de la información a través de una red de conexiones transparentes. Por consiguiente, el enfoque de Cisco tiene tanto que ver con la innovación del valor como con la tecnología. En la actualidad, más del 80% del tráfico de la Internet pasa por los productos de Cisco, y los márgenes brutos de la compañía en este espacio nuevo del mercado han gravitado alrededor del 60%.

Asimismo, hay un sinnúmero de compañías dedicadas a crear océanos azules a través de la sexta vía. Tomemos el ejemplo de CNN y la creación de la primera red global de noticias a través de la cual se transmite en vivo las veinticuatro horas con el apoyo de la marea de la globalización. También está el éxito del programa *Sex and the City* de HBO, el cual se apoyó en la tendencia de las mujeres cada vez más urbanas y exitosas que luchan por encontrar el amor y contraer matrimonio a una edad mayor.

¿Cuáles tendencias tienen una alta probabilidad de afectar a su industria, son irreversibles y evolucionan a lo largo de una trayectoria definida? ¿Qué clase de impacto podrán tener en su industria? Teniendo esto en cuenta, ¿cómo podrá usted crear productos de utilidad sin precedentes para sus clientes?

La concepción de espacios nuevos en el mercado

Al explorar más allá de las fronteras convencionales de la competencia es posible ver la manera de hacer movimien-

tos estratégicos que se apartan de las convenciones a fin de reconstruir las fronteras del mercado y crear océanos azules. El proceso de descubrir y crear océanos azules no es cuestión de predecir o impedir las tendencias de la industria. Tampoco es un proceso de ensayo y error según el cual los gerentes proceden a implantar cualquier idea descabellada que se les viene a la mente. Se trata de operar dentro de un proceso estructurado para reorganizar las realidades del mercado de una manera completamente nueva. Al reconstruir los elementos del mercado que existen más allá de las fronteras de las industrias y los mercados, los gerentes pueden escapar de la competencia frontal del océano rojo. En la figura 3-5 se resume el esquema de las seis vías.

FIGURA 3-5

De la competencia frontal a la creación de océanos azules

	Competencia frontal		Creación de océanos azules
Industria	Enfocada en los rivales de la industria	→	Explora otras industrias
Grupo estratégico	Enfocada en la posición competitiva dentro de un grupo estratégico	→	Explora los grupos estratégicos dentro de la industria
Grupo de compradores	Enfocada en servir mejor al grupo de compradores	→	Redefine el grupo de compradores de la industria
Alcance de la oferta del producto o servicio	Enfocada en maximizar el valor de los productos y servicios dentro de los confines de su industria	→	Explora los productos y servicios complementarios
Orientación funcional o emocional	Enfocada en mejorar los niveles de precios dentro de la orientación funcional o emocional de su industria	→	Replantea la orientación funcional o emocional de su industria
Tiempo	Enfocada en adaptarse a las tendencias externas que surgen a su alrededor	→	Participa en moldear activamente las tendencias externas en el tiempo

Ya estamos listos para pasar a construir el proceso de planeación de su estrategia alrededor de estas seis vías. Después examinaremos la manera de replantear el proceso de planeación de la estrategia a fin de que usted pueda fijar la mira en el cuadro completo y aplicar estas ideas a la hora de formular su propia estrategia de océano azul.

CAPÍTULO 4

Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras

Ahora ya conoce las vías para crear océanos azules. La siguiente pregunta es: ¿Cómo alinear el proceso de planeación estratégica a fin de centrar la atención en la perspectiva global y aplicar estas ideas para dibujar el cuadro estratégico de su compañía con miras a llegar a una estrategia de océano azul? No es éste un desafío cualquiera. Nuestra investigación revela que el proceso de planeación estratégica de la mayoría de las compañías las mantiene atadas a los océanos rojos. El proceso tiende a empujar a las compañías a competir dentro del espacio existente del mercado.

Pensemos en un plan estratégico típico. Comienza con una descripción larga de las condiciones presentes de la industria y la situación de la competencia. Después viene un análisis de cómo aumentar la participación en el mercado, capturar segmentos nuevos o recortar costos, seguido de una larga lista de metas e iniciativas. Casi nunca falta un

presupuesto completo acompañado de una profusión de gráficas y todo un surtido de hojas de cálculo. El proceso por lo general culmina con la elaboración de un documento voluminoso construido a partir de una maraña de datos proporcionados por el personal de las distintas partes de la organización cuyos planes por lo general son contradictorios y entre las cuales no hay comunicación. En este proceso, los gerentes pasan la mayor parte del tiempo asignado a la estrategia llenando casillas y haciendo cálculos en lugar de pensar en ideas novedosas y desarrollar un esquema claro para escapar de la competencia. Cuando se les pide a las compañías que presenten propuestas estratégicas en unas cuantas diapositivas, rara vez pueden articular unas pocas estrategias claras o contundentes.

No es de extrañar que sean pocos los planes estratégicos que culminan en la creación de océanos azules o que se traducen en acción. La confusión paraliza a los ejecutivos. Son pocos los empleados inmersos en las entrañas de la organización que saben tan siquiera cuál es la estrategia. Y cuando se hace un análisis más detenido, lo que se descubre es que la mayoría de los planes no contienen estrategia alguna sino una mezcolanza de tácticas sueltas que, si bien son sensatas, sumadas no trazan una ruta unificada y clara que le permita a la compañía distinguirse entre las demás, y menos aún dejar sin importancia a la competencia. ¿Se parece esta descripción a los planes estratégicos de su compañía?

Esto nos lleva al segundo principio de la estrategia del océano azul: enfocarse en la perspectiva global y no en las cifras. Este principio es fundamental para mitigar el riesgo

de la planeación, consistente en invertir mucho tiempo y esfuerzo para lograr sólo unos movimientos tácticos en medio del océano rojo. Aquí desarrollamos un enfoque diferente como alternativa al proceso existente de planeación estratégica. El objeto final de este enfoque no es elaborar un documento sino dibujar un cuadro estratégico[1]. Es un enfoque a partir del cual es posible generar continuamente unas estrategias fáciles de comprender, comunicar y ejecutar con el propósito de desatar la creatividad de una amplia gama de personas dentro de la organización y abrir los ojos de la compañía a los océanos azules.

El enfoque en la perspectiva global

En nuestro trabajo de investigación y consultoría hemos visto que el hecho de dibujar el cuadro estratégico no sólo permite visualizar la posición estratégica actual de la compañía dentro de su mercado sino también trazar la estrategia futura. Al construir el proceso de planeación estratégica alrededor de un cuadro estratégico, la compañía y sus gerentes pueden centrar su atención en la perspectiva global en lugar de distraerse con las cifras y la terminología, y dejarse atrapar por los detalles operativos[2].

Tal como lo revelan los capítulos anteriores, el cuadro estratégico cumple tres propósitos. Primero, muestra el perfil estratégico de una industria porque plasma con toda claridad las variables que inciden en la competencia en el presente (y posiblemente en el futuro). En segundo lugar, muestra el perfil estratégico de los competidores existentes y posibles, y revela las variables en las cuales éstos invierten como

parte de su estrategia. Por último, muestra el perfil estratégico de la compañía, o su curva de valor, en donde se revela la manera como ésta invierte en las variables competitivas y como podría invertir en ellas en el futuro. Tal como se expuso en el capítulo 2, el perfil estratégico con potencial de océanos azules tiene tres cualidades complementarias: foco, divergencia y un mensaje contundente. Si el perfil estratégico de una compañía no revela claramente esas cualidades, es probable que su estrategia sea confusa, difícil de comunicar y carente de diferenciación. También es probable que su ejecución sea costosa.

Elaboración del cuadro estratégico

Dibujar un cuadro estratégico nunca es fácil. Ni siquiera es fácil identificar las variables clave de la competencia. Tal como se verá, la lista definitiva de variables suele ser muy distinta del primer borrador.

La misma dificultad ofrece la labor de evaluar en qué medida la compañía y sus competidores ofrecen las diversas variables competitivas. La mayoría de los gerentes tienen una noción bastante sólida de su desempeño y del de sus competidores en una o dos dimensiones de su responsabilidad, pero muy pocos ven la totalidad de la dinámica de su industria. Por ejemplo, el gerente de alimentos y bebidas de una aerolínea sabe muy bien cómo se compara su aerolínea en cuanto al servicio a bordo. Pero es difícil medir consistentemente el desempeño desde ese punto de vista: lo que podría parecer una diferencia grande al gerente de alimentos y bebidas puede no ser importante para los clientes, quienes conside-

ran el producto en su totalidad. Algunos gerentes definen las variables competitivas de acuerdo con los beneficios internos. Por ejemplo, un director de informática podría apreciar la infraestructura de informática de la compañía por su capacidad para la explotación de datos, característica que la mayoría de los clientes no aprecian porque su interés gira alrededor de la velocidad y la facilidad de uso.

Durante los últimos diez años hemos desarrollado un proceso estructurado para dibujar y analizar un cuadro estratégico capaz de empujar la estrategia de la compañía hacia un océano azul. Un grupo financiero de 150 años de existencia, al cual llamaremos European Financial Services (EFS), es una de las compañías que adoptó este proceso para desarrollar una estrategia encaminada a llevarla lejos de la competencia. Esa nueva estrategia representó para EFS un aumento del 30% en sus ingresos durante el primer año. El proceso consta de cuatro pasos y se basa en las seis vías para crear océanos azules y en un alto grado de estímulo visual cuyo objeto es desencadenar la creatividad de las personas (véase la figura 4-1).

Primer paso: despertar visual

Es un error frecuente tratar de hablar de los cambios de estrategia sin antes resolver las diferencias de opinión con respecto al estado actual de las cosas. Otro problema es que los ejecutivos muchas veces se resisten a aceptar la necesidad de cambiar, puesto que tienen intereses creados o creen que el tiempo les dará la razón con respecto a sus decisiones anteriores. En efecto, cuando se les pregunta a los ejecutivos de dónde sale la fuerza para buscar océanos azules e

FIGURA 4-1

Los pasos para visualizar la estrategia

1. Despertar visual	2. Exploración visual	3. Feria visual de la estrategia	4. Comunicación visual
• Compare su negocio con el de sus competidores dibujando su cuadro estratégico "tal como es". • Vea dónde necesita cambiar su estrategia.	• Salga al campo a explorar las seis vías para crear océanos azules. • Observe las ventajas claras de las alternativas de productos y servicios. • Vea cuáles variables debería eliminar, crear o cambiar.	• Dibuje su cuadro estratégico "como debería ser" con base en lo aprendido en las observaciones de campo. • Obtenga retroalimentación sobre otros cuadros estratégicos posibles de los clientes, los clientes de sus competidores y los no clientes.	• Distribuya sus perfiles estratégicos de "antes" y "después" en una misma página para facilitar la comparación. • Apoye sólo los proyectos y los movimientos operativos que le permitan a su compañía llenar los vacíos a fin de hacer realidad la nueva estrategia.

implantar cambios, generalmente mencionan una crisis o la determinación de un líder convencido.

Por fortuna, hemos visto que cuando los ejecutivos dibujan la curva de valor de la estrategia de su compañía reconocen la necesidad de cambiar. El cuadro opera como una alerta que incita a las compañías a cuestionar sus estrategias existentes. Así sucedió en EFS, la cual venía experimentando dificultades desde tiempo atrás con una estrategia mal definida y mal comunicada. También sufría de divisiones profundas. Los altos ejecutivos de las subsidiarias regionales de EFS se resentían amargamente con la arrogancia de los ejecutivos de la casa matriz porque percibían que su filosofía era la de tener "los cerebros en el centro y los obreros en el campo". Ese conflicto era otra barrera que

impedía comprender los problemas estratégicos de la compañía. Sin embargo, antes de poder trazar una estrategia nueva, era esencial que la compañía comprendiera a fondo su posición del momento.

EFS inició el proceso con la reunión de más de veinte altos ejecutivos de sus subsidiarias de Europa, América del Norte, Asia y Australia, a quienes dividió en dos grupos. Uno de ellos debía producir una curva de valor que reflejara el perfil estratégico existente de EFS con su negocio tradicional de operaciones cambiarias corporativas en comparación con sus competidores. El otro debía hacer lo mismo en lo referente al incipiente negocio de operaciones cambiarias por la Internet. A ambos grupos se les dieron noventa minutos, con el argumento de que, si EFS tenía una estrategia clara, seguramente afloraría rápidamente.

La experiencia fue dolorosa. Los dos grupos se enfrentaron en un arduo debate acerca de cuáles eran o no las variables competitivas y qué era una variable competitiva en sí. Al parecer, la importancia de las distintas variables dependía de las regiones y de los distintos segmentos de clientes. Por ejemplo, los europeos alegaban que EFS, en su negocio tradicional, debía ofrecer servicios de asesoría en gestión del riesgo, puesto que sus clientes, por naturaleza, le tenían aversión al riesgo. Sin embargo, para los estadounidenses, ese componente en gran medida no tenía importancia. Para ellos lo importante era la velocidad y la facilidad de uso. Muchas personas tenían sus ideas predilectas que sólo ellas defendían. Por ejemplo, el argumento de una persona del equipo encargado de analizar el negocio por la Internet fue que a los clientes les atraería la perspectiva de

poder confirmar sus transacciones instantáneamente, servicio que nadie más consideró necesario.

A pesar de los tropiezos, los grupos terminaron su tarea y presentaron sus cuadros respectivos durante una reunión general de todos los participantes. Los resultados aparecen en las figuras 4-2 y 4-3.

Los cuadros revelaron claramente los defectos de la estrategia de la compañía. Las dos curvas, tanto la correspondiente al negocio tradicional como la del negocio en línea, revelaron una ausencia grave de foco: la compañía invertía en un gran número de variables diversas en ambos negocios. Más aún, las dos curvas de EFS eran muy semejantes a las de sus competidores. Por consiguiente, no es de

FIGURA 4-2

Cuadro estratégico del negocio tradicional de transacciones cambiarias

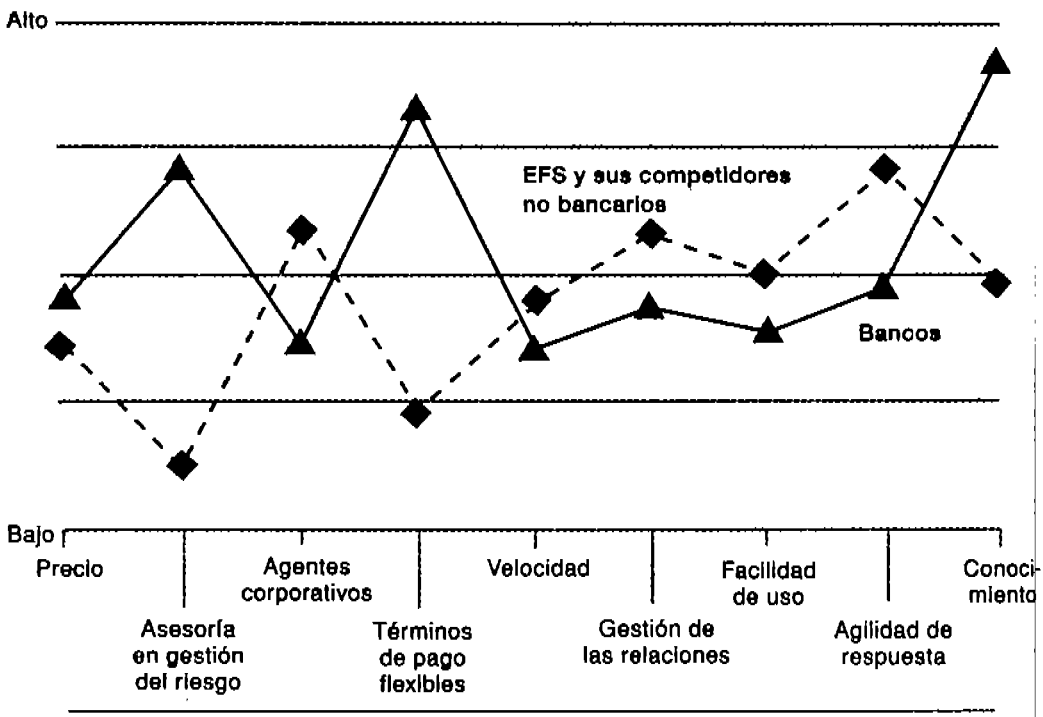
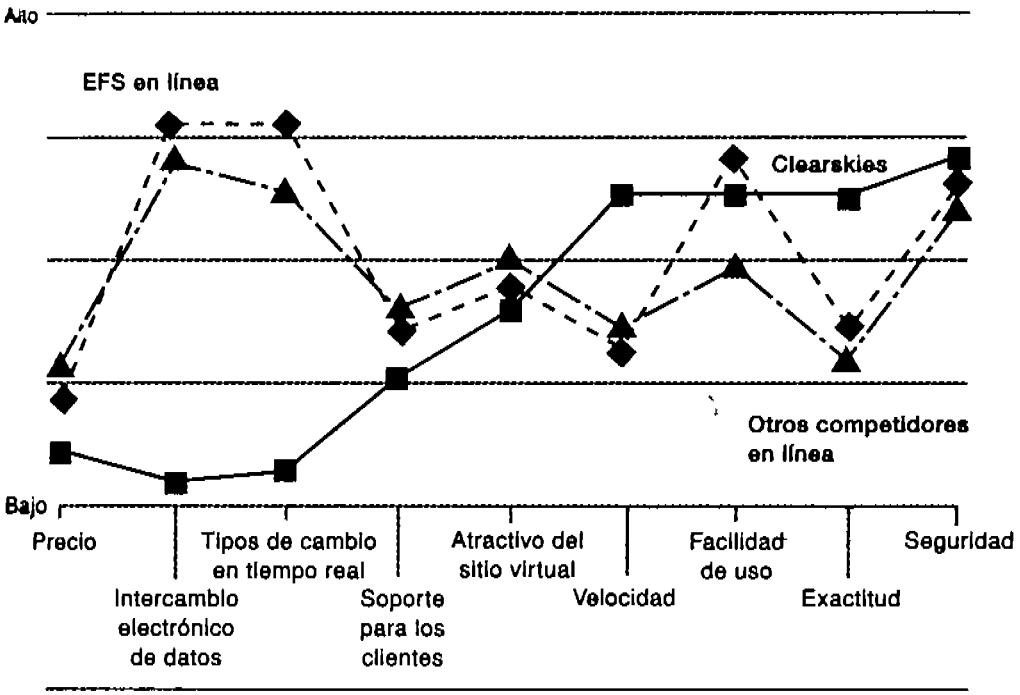


FIGURA 4-3

Cuadro estratégico del negocio en línea de transacciones cambiarias



extrañar que ninguno de los dos grupos pudiera presentar un mensaje contundente que reflejara verdaderamente su respectiva curva de valor.

También salieron a flote las contradicciones. Por ejemplo, el negocio de las transacciones en línea había invertido considerablemente en facilitar la utilización del sitio virtual y hasta había ganado premios por eso. Sin embargo, lo que se vio fue que había pasado por alto la velocidad. El sitio virtual de EFS era uno de los más lentos del negocio, lo cual podría explicar su mal desempeño en atraer clientes y vender.

Pero quizás el mayor estremecimiento se sintió cuando los grupos compararon la estrategia de EFS con las de

sus competidores. El grupo de la Internet se dio cuenta de que su competidor más fuerte, al cual llamaremos Clearskies, tenía una estrategia clara, original y fácil de comunicar: "Transacciones cambiarias con sólo oprimir un botón". Clearskies crecía rápidamente y cada vez se alejaba más del océano rojo.

Ante la evidencia palpable de las deficiencias de la compañía, los ejecutivos de EFS no pudieron defender unas estrategias débiles, mal comunicadas y que nada tenían de originales. El esfuerzo de dibujar los cuadros estratégicos fue un argumento más fuerte a favor del cambio de lo que habría podido ser cualquier otro basado en cifras o palabras. Esto despertó en la alta gerencia un deseo fuerte de reconsiderar seriamente la estrategia existente de la compañía.

Segundo paso: exploración visual

El llamado a despertar es apenas el primer paso. El siguiente consiste en llevar a un grupo de gerentes al campo a fin de enfrentarlos con una realidad que deben comprender: la manera como la gente utiliza o no utiliza sus productos o servicios. Aunque este paso podría parecer obvio, hemos visto que los gerentes suelen delegar la responsabilidad por este aspecto de su proceso estratégico. Por lo general se basan en los informes elaborados por otros (muchas veces a uno o dos mundos de distancia de esa realidad de la cual trata el informe).

Una compañía no debe entregar jamás sus ojos a un tercero. No hay nada que pueda reemplazar la capacidad de ver por uno mismo. Los grandes artistas no pintan con base en las descripciones de otros ni tampoco a partir de foto-

grafías; prefieren ver a la persona con sus propios ojos. Lo mismo sucede con los grandes estrategas. Michael Bloomberg, antes de convertirse en alcalde de la ciudad de Nueva York, tenía fama de visionario porque se dio cuenta de que los proveedores de información financiera también debían ofrecer datos analíticos en tiempo real a fin de ayudar a los usuarios a comprender la información. Pero fue el primero en reconocer que esa idea pudo haberla tenido cualquiera que hubiera *observado* a los operadores utilizando el Reuters o el Dow Jones Telerate. Antes de Bloomberg, los operadores trabajaban con lápiz, papel y calculadoras para anotar las cotizaciones y calcular los valores justos del mercado antes de tomar sus decisiones de compra o venta. Esa práctica se traducía en pérdidas de tiempo y dinero, para no mencionar la posibilidad de cometer errores.

Estas grandes ideas estratégicas no son tanto fruto de la genialidad como de salir al campo y cuestionar las fronteras de la competencia[3]. En el caso de Bloomberg, la idea surgió sencillamente de prestar atención a los usuarios —los operadores y los analistas— en lugar de los compradores de informática, como era costumbre en la industria. Fue la manera como Bloomberg pudo ver aquello que era invisible para otros[4].

No hay duda de que primero hay que fijar la atención en los clientes. Pero no basta con eso. También hay que ir tras los no clientes[5]. Y cuando el cliente no es el mismo usuario, es preciso incluir a los usuarios en la observación, como lo hizo Bloomberg. Y no es sólo cuestión de hablar con todas esas personas, sino de observarlas en acción. Al identificar la gama de otros productos y servicios comple-

mentarios que las personas utilizan al tiempo con el producto de la compañía, es posible ver las oportunidades para combinar ofertas. Por ejemplo, los padres que van al cine contratan niñeras para la noche. Tal como lo descubriera Kinepolis, una operadora europea de salas de cine, el hecho de ofrecer el servicio adicional de guardería sirvió para llenar los cines en Europa. Por último, es necesario estudiar la manera como los clientes podrían encontrar alternativas para satisfacer la necesidad que la compañía satisface con su producto o servicio. Por ejemplo, la alternativa para no volar es conducir, de manera que es preciso examinar también las ventajas y las características distintivas de esa alternativa.

EFS envió a sus gerentes al campo de operaciones durante cuatro semanas para explorar las seis vías hacia la creación de los océanos azules[6]. Como parte de ese proceso, cada uno debía entrevistar y observar a diez personas relacionadas con operaciones cambiarias, entre ellas los clientes perdidos, los clientes nuevos y los clientes de los competidores de EFS y de otras alternativas. Los gerentes también exploraron las compañías externas a las fronteras tradicionales de la industria que todavía no utilizaban los servicios cambiarios pero que podrían hacerlo en el futuro, como podían ser las compañías virtuales de alcance global como Amazon.com. Entrevistaron a los usuarios finales de los servicios cambiarios, a saber, los departamentos de contabilidad y tesorería de las compañías. Por último, estudiaron los productos y servicios complementarios que sus clientes utilizaban, en particular el manejo de tesorería y las simulaciones de precios.

La investigación de campo cambió drásticamente muchas de las conclusiones a las cuales habían llegado los gerentes en el primer paso de la creación de la estrategia. Por ejemplo, los gerentes de relaciones con los clientes, considerados por la mayoría como esenciales para el éxito de la compañía, y de quienes EFS estaba orgullosa, demostraron ser el talón de Aquiles de la compañía. Los clientes detestaban perder su tiempo con los gerentes de relaciones. Para los compradores, los gerentes de relaciones eran quienes salvaban las relaciones porque EFS no cumplía sus promesas.

Para asombro de todos, la variable más apreciada por los clientes era la pronta confirmación de sus transacciones, mencionada anteriormente sólo por uno de los gerentes. Los gerentes de EFS reconocieron que el personal de los departamentos de contabilidad de sus clientes dedicaba mucho tiempo a llamar para confirmar que los pagos se habían realizado y a verificar el momento en el cual se recibían. Los clientes recibían un sinnúmero de llamadas sobre el mismo tema y al tiempo que perdían respondiéndolas se sumaba la necesidad de hacer otras llamadas al proveedor de los servicios cambiarios, a saber, EFS u otro competidor.

Por consiguiente, los grupos de EFS tuvieron que regresar a la mesa de trabajo. Pero esta vez su tarea era proponer una estrategia nueva. Cada uno de los grupos debía trazar seis curvas de valor nuevas valiéndose del esquema de las seis vías explicado en el capítulo 3. A través de cada una de esas curvas de valor debían proyectar una estrategia encaminada a lograr que la compañía se destacara en su mercado. Lo que buscábamos al pedir seis cuadros a cada equi-

po era animar a los gerentes a generar propuestas innovadoras y romper las fronteras de su mentalidad convencional.

Para cada una de las estrategias visuales, los equipos debían formular también un mensaje contundente que reflejara la esencia de la estrategia y les llegara directamente a los compradores. Entre los mensajes estuvieron los siguientes: "Déjelo en nuestras manos", "Ayúdeme a saber más" y "Transacciones con confianza". Entre los dos grupos se generó un espíritu de competencia intensa, gracias al cual el proceso fue ameno, dinámico y propicio para desarrollar estrategias de océano azul.

Tercer paso: feria visual de la estrategia

Después de dos semanas de dibujar y repetir los dibujos, los grupos presentaron sus cuadros estratégicos en la denominada *feria visual de la estrategia*. Estuvieron presentes los altos ejecutivos de la casa matriz, aunque la mayoría de los asistentes fueron representantes de las partes interesadas externas a la compañía: la clase de personas a quienes los gerentes habían conocido durante su trabajo de campo, incluidos no clientes, clientes de los competidores y algunos de los clientes más exigentes de EFS. En dos horas, los grupos presentaron las doce curvas: seis del grupo del negocio en línea y seis del grupo tradicional. Tuvieron apenas diez minutos para presentar cada una de las curvas, porque la teoría es que cuando se necesitan más de diez minutos para comunicar una idea es porque quizás es demasiado complicada para ser buena. Los cuadros se colgaron en las paredes para que el público pudiera apreciarlos fácilmente.

Una vez presentadas las doce estrategias, cada uno de los jueces —elegidos entre los asistentes— debía pegar una de cinco notas adhesivas al lado de las estrategias de su preferencia. Los jueces podían asignar las cinco notas a una estrategia si consideraban que era tan contundente como para merecerlo. Por su transparencia e inmediatez, este enfoque se libró de la politiquería a veces inherente al proceso de planeación estratégica. Los gerentes debían confiar en la originalidad y la claridad de sus curvas y sus mensajes. Por ejemplo, uno de ellos comenzó por el mensaje, y dijo: "Tenemos una estrategia tan sagaz que ustedes no serán nuestros clientes, sino nuestros fanáticos seguidores".

Después de pegadas las notas se les pidió a los jueces una explicación sobre su decisión, añadiendo así otro nivel de retroalimentación al proceso de creación de la estrategia. También se les pidió a los jueces explicar las razones por las cuales no habían votado por las demás curvas de valor.

Cuando los equipos sintetizaron las preferencias de los jueces se dieron cuenta de que una tercera parte de las variables competitivas que habían considerado fundamentales tenían realmente un interés marginal para los clientes. Otra tercera parte de ellas no estaba bien expresada o se había pasado por alto durante la fase del despertar visual. Era claro que los ejecutivos debían reconsiderar algunos de los supuestos más arraigados, tal como la necesidad de separar los dos negocios de EFS, el tradicional y el virtual.

También aprendieron que los compradores de todos los mercados tenían un conjunto de necesidades básicas y esperaban servicios semejantes. De poder satisfacer esas ne-

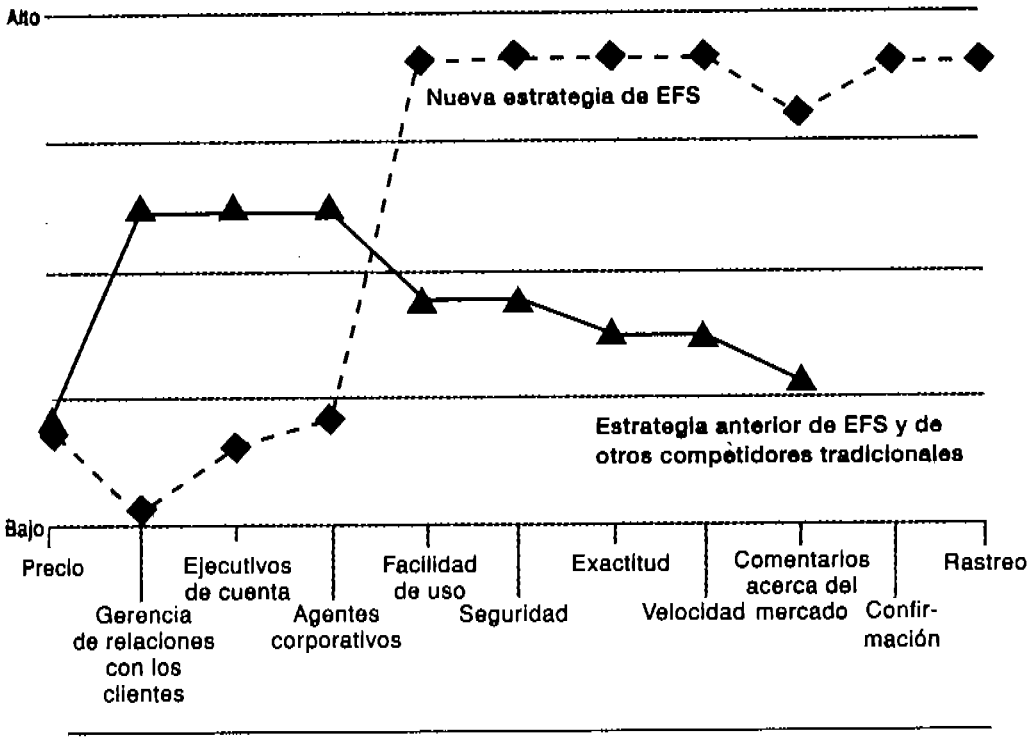
cesidades comunes, los clientes estaban dispuestos a renunciar a todo lo demás. Las diferencias regionales adquirían peso sólo cuando había un problema con lo fundamental. Esto fue una sorpresa para muchas personas, quienes juzgaban que sus regiones eran verdaderamente únicas.

Después de la feria de estrategias, los equipos pudieron completar finalmente su misión. Dibujaron una curva de valor realmente más parecida al perfil estratégico que cualquiera otra cosa que hubieran producido anteriormente, en parte porque en el nuevo cuadro se omitió la diferenciación aparente que EFS había trazado entre su negocio en línea y su negocio tradicional. Más importante aún fue que los gerentes estuvieron en condiciones de trazar una estrategia futura distintiva y que respondiera al mismo tiempo a una necesidad sentida pero oculta del mercado. La figura 4-4 muestra las diferencias escuetas entre la estrategia actual y la estrategia futura de la compañía.

Tal como se aprecia en la figura, en la estrategia futura de EFS se eliminó a la gerencia de relaciones con los clientes y se redujeron las inversiones en ejecutivos de cuentas, quienes quedaron asignados exclusivamente a las cuentas "AAA". Con esas medidas se redujeron drásticamente los costos de EFS, porque los gerentes de relaciones con los clientes y los ejecutivos de cuenta eran el elemento de costo más elevado del negocio. En su estrategia futura, EFS destacó la facilidad de uso, la seguridad, la exactitud y la velocidad. Estas variables se ofrecerían mediante la sistematización, permitiendo a los clientes ingresar directamente la información en lugar de tener que enviar un fax a EFS.

FIGURA 4-4

EFS: antes y después



Esta medida también liberaría el tiempo de los agentes corporativos, quienes antes dedicaban buena parte de su tiempo al papeleo y a corregir errores. Ahora los agentes podrían ofrecer comentarios más valiosos acerca del mercado, cumpliendo así con una variable definitiva para el éxito. Por medio de la Internet, EFS podría enviar confirmaciones automáticas a todos sus clientes. Ofrecería un sistema de rastreo de los pagos, tal como lo hacen FedEx y UPS con sus envíos. La figura 4-5 resume las cuatro acciones para crear innovación en valor, piedra angular de la estrategia del océano azul.

La nueva curva de valor contenía los criterios para una estrategia exitosa. Revelaba mayor foco que la estrategia anterior y las inversiones realizadas entrañaban un compro-

FIGURA 4-5

Matriz "eliminar-incrementar-reducir-crear": el caso de EFS

Eliminar	Incrementar
La gerencia de relaciones con los clientes	Facilidad de uso Seguridad Exactitud Velocidad Comentarios acerca del mercado
Reducir	**Crear**
Ejecutivos de cuentas Agentes corporativos	Confirmación Rastreo

miso mucho mayor que el anterior. También se destacaba entre las demás curvas imitativas de la industria y se prestaba a un mensaje contundente: "La FedEx de las operaciones cambiarias entre empresas: fácil, confiable y rastreable". Al comprimir su negocio tradicional y su negocio virtual en una sola oferta contundente, EFS redujo sustancialmente la complejidad operativa de su modelo de negocios y facilitó enormemente una ejecución sistemática.

Cuarto paso: comunicación visual

Una vez establecida la estrategia futura, el último paso consiste en comunicarla de tal manera que cualquier empleado pueda comprenderla fácilmente. EFS distribuyó el cuadro de una sola página en el cual ilustraba los perfiles de la estrategia antigua y la estrategia nueva, de tal manera que

cada uno de los empleados pudiera reconocer dónde se encontraba la compañía y hacia dónde debía encaminar sus esfuerzos a fin de crear un futuro atractivo. Los altos ejecutivos que participaron en el desarrollo de la estrategia se reunieron con el personal a su cargo para explicarles el cuadro y señalar aquellas cosas que debían eliminarse, reducirse, incrementarse y crearse con el propósito de abrir un océano azul. Esas personas transmitieron a su vez el mensaje al personal a su cargo. La claridad del nuevo plan de juego motivó hasta tal punto a los empleados que muchos pegaron una copia del cuadro en sus cubículos a fin de recordar constantemente las nuevas prioridades de EFS y los vacíos que debían eliminar.

El nuevo cuadro se convirtió en punto de referencia para todas las decisiones de inversión. Sólo recibían luz verde las ideas que le ayudaría a EFS a pasar de su vieja curva de valor a la nueva. Por ejemplo, cuando las oficinas regionales solicitaban al departamento de informática añadir vínculos en la página web —algo que anteriormente se habría hecho sin pensar—ahora éste les pedía una explicación sobre la manera como esos nuevos vínculos contribuirían a reforzar el nuevo perfil de EFS. Si las oficinas regionales eran incapaces de dar una explicación, su solicitud era denegada, con lo cual se promovía la claridad en lugar de la confusión en el sitio virtual. Asimismo, cuando el departamento de informática solicitó a la alta gerencia un sistema multimillonario para su trabajo contable, el parámetro más importante contra el cual se evaluó la solicitud fue que el sistema cumpliera con las necesidades estratégicas de la nueva curva de valor.

Visualización de la estrategia a nivel corporativo

El ejercicio de visualizar la estrategia también puede aportar enormemente al diálogo entre las unidades de negocios y el centro corporativo en el proceso de sacar a la compañía del océano rojo y convertirla en protagonista de un océano azul. Cuando las unidades de negocios se comunican sus cuadros estratégicos entre sí se profundiza el conocimiento de los demás negocios del portafolio corporativo. Además, el proceso también fomenta la transferencia de las mejores prácticas estratégicas entre las unidades.

Utilización del cuadro estratégico

Para comprender cómo funciona esto, tomemos el ejemplo de cómo Samsung Electronics de Corea utilizó sus cuadros estratégicos durante su conferencia corporativa del año 2000 a la cual asistieron más de setenta y dos altos ejecutivos, incluido el director ejecutivo. Los directores de las unidades presentaron sus cuadros y sus planes de ejecución a los altos ejecutivos y a los demás directores. Los debates fueron acalorados y varios de los directores de las unidades alegaron que se sentían restringidos en su libertad para formar estrategias futuras debido al grado de competencia al cual se enfrentaban. Las unidades que tenían mal desempeño sentían que no tenían más opción que igualar las ofertas de sus competidores. Esa hipótesis demostró ser falsa cuando una de las unidades de mayor crecimiento —la de los teléfonos móviles— presentó su cuadro estratégico. Su curva de va-

lor no sólo era claramente distinta, sino que la unidad enfrentaba la más intensa de las competencias.

Con la creación del centro del Programa de Innovación enValor (VIP) en 1998, Samsung Electronics institucionalizó la utilización del cuadro estratégico para sus decisiones fundamentales sobre creación de negocios. Los miembros de los equipos interfuncionales medulares se reúnen en el centro VIP para hablar de sus proyectos estratégicos. Esas deliberaciones por lo general giran en torno a los cuadros estratégicos.

Gracias al conocimiento que ha desarrollado con respecto a la innovación en valor, el centro, equipado con veinte salas de proyecto, ayuda a las unidades a tomar sus decisiones sobre los productos y servicios que piensan ofrecer. En 2003, el centro culminó más de ochenta proyectos estratégicos y abrió más de diez sucursales VIP para satisfacer las exigencias crecientes de las unidades de negocios. Por ejemplo, el televisor de 40 pulgadas con pantalla de cristal líquido de mayor venta en el mundo, lanzado en diciembre de 2002, fue producto de la dedicación de un equipo de trabajo, el cual trabajó en el proyecto durante cuatro meses en el centro. Lo mismo sucedió con el teléfono celular más vendido del mundo, el SGH T-100, del cual se han vendido más de diez millones de unidades.

Desde 1999, Samsung Electronics viene realizando una conferencia corporativa anual sobre innovación en valor, presidida por la totalidad de sus altos ejecutivos. Durante la conferencia se comparten los proyectos más exitosos de innovación en valor a través de presentaciones y exposicio-

nes, y se premian los mejores casos. Ésta es una de las maneras como Samsung Electronics establece un lenguaje común, instilando una cultura corporativa y unas normas estratégicas para sacar su portafolio de negocios de los océanos rojos y crear océanos azules.

¿No comprenden a fondo los directores de las unidades de negocios de su compañía los demás negocios del portafolio corporativo? ¿No se comunican bien las mejores prácticas corporativas entre las distintas unidades de negocios de su compañía? ¿Se apresuran las unidades que tienen un mal desempeño a culpar a la competencia por sus malos resultados? Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es afirmativa, conviene solicitar a las unidades de negocios que elaboren sus cuadros estratégicos y los den a conocer.

Utilización del mapa de pioneros, emigrantes y colonos

La visualización de la estrategia también puede ayudar a los gerentes encargados de la estrategia corporativa a predecir y planear el crecimiento y las utilidades futuras de la compañía. Todas las compañías de nuestro estudio que crearon océanos azules han sido pioneras en sus industrias, no necesariamente en el desarrollo.

Los *pioneros* de una compañía son los negocios que ofrecen valor sin precedentes. Son los estrategas de los océanos azules y son las fuentes más poderosas de crecimiento rentable. Estos negocios arrastran a una gran masa de clientes. Sus curvas de valor aparecen divergentes de las de la competencia en el cuadro estratégico. En el otro extremo están los *colonos*, aquellos negocios cuyas curvas de valor se adap-

tan a la forma básica de las de la industria en general. Son los negocios imitativos. Los colonos por lo general no contribuyen en mayor medida al crecimiento de una compañía puesto que están varados en el océano rojo.

El potencial de los *emigrantes* es intermedio. Esos negocios amplían la curva de la industria puesto que ofrecen más por menos, pero no modifican su forma básica. Estos negocios ofrecen un mejor valor, pero no son innovadores. Las estrategias de estos negocios se ubican en el margen entre los océanos rojos y los océanos azules.

Un ejercicio útil para el equipo de gerencia de una corporación cuyo objetivo es lograr un crecimiento rentable consiste en elaborar un mapa de *pioneros, emigrantes y colonos (PEC)* para ubicar en él el portafolio actual y el portafolio futuro de la compañía. Para efectos de este ejercicio, los colonos se definen como negocios imitativos, los emigrantes como negocios que ofrecen mejores cosas que la mayoría de los competidores del mercado, mientras que los pioneros son los únicos que cuentan con un número masivo de seguidores.

Si tanto el portafolio actual como el portafolio previsto constan principalmente de colonos, la compañía tendrá una trayectoria de bajo crecimiento confinada principalmente a los océanos rojos, y deberá esforzarse por innovar en valor. Aunque la compañía podría ser rentable hoy mientras sus colonos le generan dinero, bien podría haber caído en la trampa de las comparaciones con la competencia, la imitación y la competencia intensa por precio.

Si lo que ofrece ahora y lo que piensa ofrecer en el futuro consta principalmente de una serie de emigrantes, es

posible esperar un crecimiento razonable. Pero eso implica que la compañía no está explotando su potencial de crecimiento y corre el riesgo de ser marginada por una compañía que innove en valor. Nuestra experiencia nos ha enseñado que mientras más colonos hay en una industria, mayor es la oportunidad de innovar en valor y crear espacios nuevos de océanos azules en el mercado.

Este ejercicio encierra un valor especial para los gerentes que desean ver más allá del desempeño presente. Los ingresos por ventas, la rentabilidad, la participación en el mercado y la satisfacción de los clientes son indicadores de la posición actual de la compañía. Contrariamente a lo que sugiere el pensamiento estratégico convencional, esos indicadores no pueden señalar el camino hacia el futuro puesto que los cambios del entorno suceden con demasiada rapidez. La participación actual en el mercado refleja el desempeño histórico de la compañía. Basta con pensar en el retroceso estratégico y la perturbación en la participación en el mercado acaecidos con el ingreso de CNN al mercado de los Estados Unidos. ABC, CBS y NBC, las cuales tenían una fuerte participación histórica en el mercado, fueron arrasadas.

Los directores ejecutivos de las compañías deben optar por centrar su atención en el valor y la innovación como parámetros importantes para manejar su portafolio de negocios. Deben utilizar la innovación porque, sin ella, las compañías no pueden salir de la trampa de tratar de superar a la competencia. Deben utilizar el valor porque las ideas innovadoras son rentables únicamente en la medida en que ten-

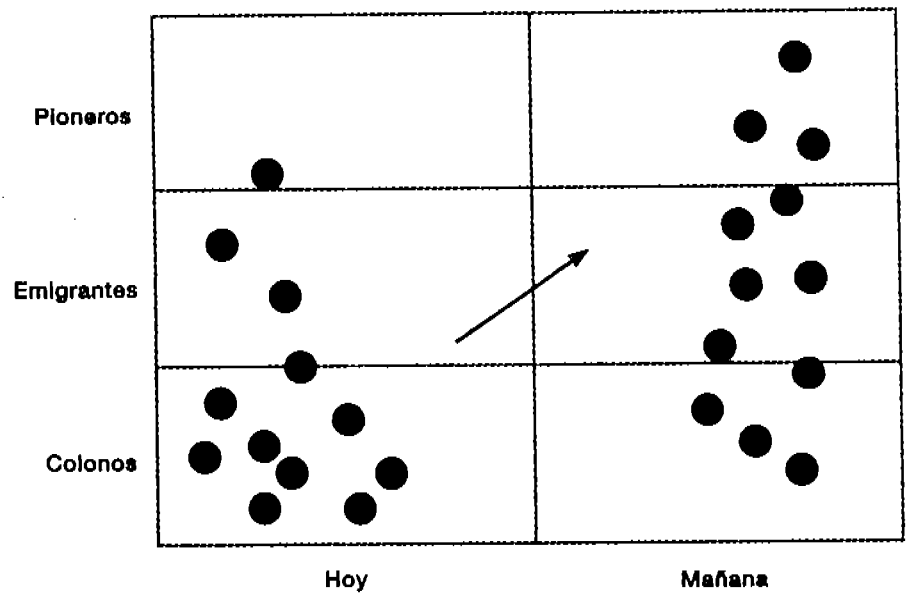
gan relación directa con aquello por lo cual los compradores están dispuestos a pagar.

Es claro que los altos ejecutivos deberían tratar de inclinar la balanza de su portafolio futuro hacia los negocios pioneros. Ése es el camino hacia el crecimiento con rentabilidad. El mapa PEC que aparece en la figura 4-6 ilustra esta trayectoria y describe la dispersión del portafolio de negocios de una compañía, donde el centro de gravedad de su portafolio actual de doce negocios, representado por medio de doce puntos, pasa de tener una preponderancia de colonos a tener un mayor número de emigrantes y pioneros.

Sin embargo, al buscar un mayor número de pioneros, los altos ejecutivos deben tener presente que los colonos, pese a tener un potencial de crecimiento apenas marginal,

FIGURA 4-6

Sondeo sobre el potencial de crecimiento de un portafolio de negocios



muchas veces son los que generan el flujo de ingresos en el presente. Por otra parte, los pioneros encierran el mayor potencial de crecimiento, pero muchas veces consumen dinero en un principio mientras crecen y se expanden. No hay duda de que el objetivo de los altos ejecutivos debe ser el de manejar sabiamente su portafolio de negocios a fin de lograr un buen equilibrio entre el crecimiento rentable y el flujo de caja en un determinado momento.

Cómo vencer las limitaciones de la planeación estratégica

Los gerentes suelen manifestar tácita o explícitamente su descontento con el proceso tradicional de la planeación estratégica, es decir, la actividad medular de la estrategia. Para ellos, la planeación estratégica debe ser más una cuestión de construir la sabiduría colectiva que de hacer una planeación de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo. Piensan que debe ser un proceso de diálogo y no únicamente de documentación, y basarse más en la noción de construir una perspectiva global en lugar de unos ejercicios numéricos. Debe tener un componente creativo en lugar de ser estrictamente analítico y debe producir un mayor grado de motivación para lograr un compromiso natural, en lugar de un compromiso negociado. A pesar de la sed de cambio, es poco lo que se ha hecho por desarrollar una alternativa al proceso actual de planeación estratégica, el cual es la tarea más esencial de la gerencia en el sentido de que prácticamente todas las compañías del mundo no sólo lo realizan

sino que dedican meses de trabajo intenso a este ejercicio todos los años.

Al construir el proceso alrededor de un cuadro se solucionan muchas de las quejas de los gerentes con respecto a la planeación estratégica existente y se obtienen mejores resultados. Tal como dijo Aristóteles, "El alma nunca piensa sin imágenes".

Claro está que dibujar un cuadro estratégico y un mapa PEC no es lo único que se hace dentro del proceso de planeación estratégica. En algún punto se hace necesario recopilar y analizar cifras y documentos. Pero creemos que es más fácil poner los detalles en su lugar si los gerentes parten de la perspectiva global que les indica cómo deslindarse de la competencia. Los métodos aquí propuestos para visualizar la estrategia sirven para que ésta vuelva a ser parte de la planeación estratégica y mejoran las posibilidades de crear océanos azules.

¿Cómo maximizar el tamaño del océano azul que se está creando? Esta pregunta es el tema del capítulo siguiente.

CAPÍTULO 5

Ir más allá de la demanda existente

Ninguna compañía está dispuesta a aventurarse más allá de los océanos rojos sólo para caer en un charco. La pregunta es: ¿Cómo maximizar el tamaño del océano azul que se está creando? Esto nos trae al tercer principio de la estrategia del océano azul: ir más allá de la demanda existente. Éste es un componente clave para lograr la innovación en valor. Este enfoque atenúa el riesgo de escala asociado con la creación de un mercado nuevo, al agregar la mayor demanda posible por un nuevo producto o servicio.

A fin de conseguir este objetivo, las compañías deben cuestionar dos prácticas estratégicas convencionales: la de fijar la mira en los clientes existentes y la de buscar una segmentación cada vez más fina para tomar en cuenta las diferencias entre los compradores. Por lo general, para aumentar su participación en el mercado, las compañías tratan de conservar a sus clientes existentes e incrementar su volu-

men de negocios con ellos. Esto suele traducirse en una segmentación muy fina y en mayores adaptaciones para satisfacer mejor las preferencias de los clientes. Mientras más intensa es la competencia, mayor es el grado promedio de adaptación de los productos y servicios ofrecidos. En su carrera por adaptarse a las preferencias de los clientes mediante una segmentación cada vez más fina, las compañías corren el riesgo de crear mercados objetivo excesivamente reducidos.

A fin de maximizar el tamaño de sus océanos azules, las compañías deben tomar el camino opuesto. En lugar de centrar su atención en los clientes, deben volver sus ojos hacia los no clientes. Y en lugar de concentrarse en las diferencias entre los clientes, deben aprovechar las cosas que valoran todos los compradores en común. De esa manera, las compañías pueden ir más allá de la demanda existente a fin de desatar un torrente nuevo de clientes que antes no existía.

Pensemos en el caso de Callaway Golf. Logró agregar demanda nueva por sus productos y servicios al recurrir a los no clientes. Mientras la industria del golf en los Estados Unidos luchaba por conseguir una participación mayor en los clientes existentes, Callaway creó un océano azul de nueva demanda al analizar la razón por la cual los entusiastas del deporte y los miembros de los clubes campestres *no* habían elegido al golf como su deporte. Al estudiar la razón por la cual las personas le huían al golf, descubrió un factor fundamental común al grueso de los no clientes: la idea de que era muy difícil golpear una pelota de golf. Es un deporte que exige mucha concentración, una gran coordinación entre

ojo y mano porque la pelota es pequeña, y practicar durante mucho tiempo para llegar a dominarlo. Por consiguiente, los novatos consideraban que en eso no había diversión y que tomaba demasiado tiempo llegar a jugar bien.

Al reconocer esta situación, Callaway vio la manera de agregar demanda nueva por sus productos. La respuesta fue Big Bertha, un palo de golf de cabeza grande con el cual era mucho más fácil golpear la pelota. Con Big Bertha no sólo convirtió a los no clientes en clientes de la industria, sino que también complació a los clientes existentes, convirtiendo su producto en el gran favorito de todo el mundo. Con la excepción de los profesionales, resultó que el grueso de clientes existentes también había experimentado la frustración de avanzar lentamente en su juego debido a la dificultad para llegar a dominar las destrezas necesarias para golpear la pelota de manera constante. La cabeza grande del palo también contribuyó a reducir esa dificultad.

Sin embargo, fue interesante descubrir que los clientes existentes, a diferencia de los no clientes, habían aceptado implícitamente la dificultad del deporte. Aunque a la gran mayoría les desagradaba que fuera así, habían optado por aceptar que ésa era la manera de jugar. En lugar de manifestar su inconformidad a los fabricantes de los palos de golf, asumieron la carga de mejorar. Al dirigir sus ojos hacia los no clientes y concentrarse en las cosas que tenían en común (no en las diferencias), Callaway vio la manera de agregar demanda nueva y ofrecer un salto cualitativo en valor al grueso de los clientes y no clientes.

¿Cuál es el foco de su atención: capturar una participación mayor de los clientes existentes, o convertir a los no

clientes de la industria en demanda nueva? ¿Busca los factores comunes en aquello que los compradores valoran, o trata de manejar las diferencias entre los clientes, adapta cada vez más sus productos y segmenta cada vez más el mercado? Para ir más allá de la demanda existente, piense primero en los no clientes que en los clientes; en los elementos comunes antes que en las diferencias; en consolidar los segmentos en lugar de hacer una segmentación más fina.

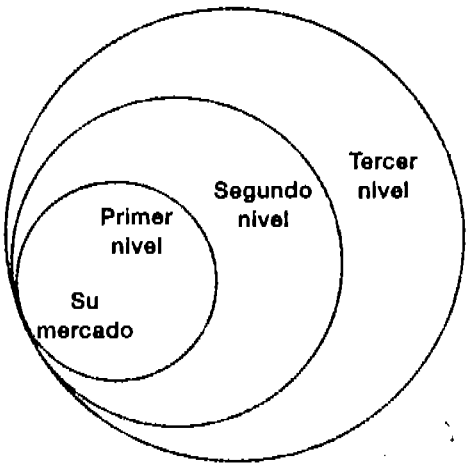
Los tres niveles de los no clientes

Aunque el universo de no clientes por lo general ofrece grandes oportunidades de océanos azules, son pocas las compañías que logran intuir con acierto cuáles son esos no clientes y cómo desatar su potencial. A fin de convertir esa enorme demanda potencial en demanda real impulsada por clientes nuevos, las compañías deben desarrollar un conocimiento profundo del universo de no clientes.

Son tres los niveles de no clientes susceptibles de transformarse en clientes. Se diferencian por la distancia relativa a la cual se encuentran de su mercado. Tal como se ilustra en la figura 5-1, los no clientes del primer nivel son los más cercanos a su mercado. Se ubican al borde del mismo. Son compradores que compran lo que una industria ofrece apenas en cantidades mínimas y por necesidad, pero en su mente no se consideran clientes de la industria. Están a la espera de saltar del barco y abandonar la industria tan pronto como se les presente una oportunidad. Sin embargo, de ofrecérseles un salto cualitativo en valor, no sólo se quedarían sino que

FIGURA 5-1

Los tres niveles de no clientes



Primer nivel: *personas que no tardarán en convertirse en no clientes, ubicados en el borde del mercado de la empresa, a la espera de poder saltar del barco.*
Segundo nivel: *no clientes que rehúsan conscientemente elegir el mercado de la empresa.*
Tercer nivel: *no clientes sin explorar ubicados en mercados alejados del suyo.*

multiplicarían la frecuencia de compra, desatando una demanda potencial de grandes dimensiones.

El segundo nivel de no clientes corresponde a las personas que se niegan a utilizar lo que su industria ofrece. Son los compradores que ven en lo que su industria ofrece una alternativa para satisfacer sus necesidades, pero que han optado por no recurrir a ella. En el caso de Callaway, por ejemplo, eran los aficionados al deporte, especialmente los jugadores de tenis de los clubes campestres, quienes habrían podido optar por el golf pero se habían decidido conscientemente en su contra.

El tercer nivel de no clientes es el más alejado de su mercado. Son los no clientes que jamás han contemplado

como alternativa lo que su mercado ofrece. Al centrar su atención en los principales elementos comunes entre los no clientes y los clientes existentes, las compañías podrán ver la manera de atraerlos hacia su nuevo mercado.

Veamos cada uno de los tres niveles de no clientes a fin de comprender la manera de atraerlos y de ampliar el océano azul.

Primer nivel de no clientes

Estas personas que están próximas a convertirse en no clientes son aquéllas que utilizan mínimamente lo que el mercado actualmente les ofrece mientras encuentran algo mejor. Tan pronto identifican cualquier alternativa mejor, abandonan gustosas el barco. En este sentido, permanecen sentadas al borde del mercado. Un mercado se estanca y desarrolla un problema de crecimiento a medida que aumenta el número de estas personas que están próximas a convertirse en no clientes. Sin embargo, represado en medio de estos no clientes de primer nivel hay un océano de demanda no explotada a la espera de que se abran las compuertas.

Consideremos lo que ha hecho Pret A Manger, una cadena británica de comida rápida inaugurada en 1988, para ampliar el tamaño de su océano azul gracias al aprovechamiento de la gigantesca demanda potencial de los no clientes de primer nivel. Antes de Pret, los profesionales en los centros de las ciudades europeas frecuentaban principalmente los restaurantes a la hora del almuerzo*. Los restaurantes

* En México y España a esta refección del mediodía se le llama "comida". (*Nota del editor.*)

tradicionales ofrecían buen ambiente y buena comida. Sin embargo, el número de no clientes de primer nivel era elevado e iba en aumento. La preocupación creciente por la necesidad de consumir comida sana generaba dudas sobre la conveniencia de comer en los restaurantes. Además, los profesionales no siempre tenían tiempo para sentarse a almorzar. Algunos restaurantes también eran demasiado costosos para almorzar a diario. Por consiguiente, los profesionales optaban cada vez más por comer algo a la carrera, traer algo de su casa o incluso saltarse el almuerzo.

Estos no clientes de primer nivel buscaban una mejor solución. Aunque eran muy distintos entre sí, tenían tres cosas en común: deseaban poder almorzar rápidamente, comer algo fresco y sano, y pagar un precio razonable.

Lo aprendido a partir de estos elementos comunes de los no clientes de primer nivel permitió ver la manera de desatar y agregar una demanda sin aprovechar. La fórmula de Pret es sencilla. Ofrece emparedados con calidad de restaurante, preparados todos los días con los mejores ingredientes, y sirve la comida con mayor rapidez que en los restaurantes y quizás también que en los establecimientos de comida rápida. Además todo esto sucede en un ambiente con estilo y a precios razonables.

Veamos cómo es Pret. Entrar a un Pret A Manger es como visitar un estudio impactante de *art déco*. Contra los muros hay estanterías refrigeradas en las cuales se exhiben más de treinta tipos de emparedados frescos (a un precio que fluctúa entre los 4 y los 6 dólares), preparados diariamente en cada establecimiento con los ingredientes frescos entregados la misma mañana. Los comensales también pue-

den elegir otros alimentos recién preparados como ensaladas, yogur, postres helados, jugos de frutas frescas y sushi. Cada establecimiento tiene su propia cocina y los artículos no perecederos son elaborados por productores de alta calidad. Hasta en sus establecimientos de Nueva York, el pan *baguette* es de París, los *croissants* son de Bélgica y la pastelería danesa es de Dinamarca. Y nada se guarda para el día siguiente. La comida sobrante se dona a los refugios para las personas sin hogar.

Además de ofrecer emparedados sanos recién preparados y otros alimentos frescos, Pret agiliza todo el proceso puesto que su ciclo no es el mismo de los establecimientos de comida rápida donde la persona hace fila, pide, paga, espera, recibe y se sienta, sino que los clientes eligen, toman, pagan y se van. Los clientes tardan un promedio de noventa segundos desde el momento en que se ponen en fila hasta cuando salen del establecimiento. Esto es posible porque Pret produce emparedados listos para llevar y otras cosas en grandes volúmenes mediante un proceso uniforme de ensamblado, no produce por pedido y no atiende a los clientes. Éstos se atienden a sí mismos como en un supermercado.

Mientras la demanda de los restaurantes tradicionales ha permanecido estática, Pret ha estado convirtiendo esa masa de personas próximas a ser no clientes en clientes medulares cada vez más numerosos que comen en Pret con más frecuencia de lo que lo hacían en los restaurantes. Además, lo mismo que en el caso de Callaway, los clientes de los restaurantes que se sentían a gusto almorzando allí, también han comenzado a acudir en grandes números a Pret.

Aunque los almuerzos en los restaurantes habían sido aceptables, los tres elementos comunes de los no clientes del primer nivel atrajeron a esas personas, pero a diferencia de quienes estaban próximos a ser no clientes, estas personas no habían pensado en cuestionar sus hábitos. La lección es que los no clientes son una fuente mayor de conocimiento sobre la manera de abrir y agrandar un océano azul que los clientes existentes que se sienten relativamente satisfechos.

En la actualidad, Pret A Manger vende más de veinticinco millones de emparedados al año en sus ciento treinta establecimientos del Reino Unido, y en los puntos de venta abiertos recientemente en NuevaYork y Hong Kong. En 2002, sus ventas ascendieron a más de 100 millones de libras esterlinas (unos 160 millones de dólares). Su potencial de crecimiento indujo a McDonald's a comprar un 33% de participación en la compañía.

¿Cuáles son las razones principales por las cuales los no clientes del primer nivel están dispuestos a saltar del barco y abandonar su industria? Busque los elementos comunes en sus respuestas. Fije su atención en ellos y no en las diferencias que los separan. Comprenderá cómo consolidar a los compradores y abrir las compuertas de un océano de demanda potencial sin aprovechar.

No clientes de segundo nivel

En este nivel están los no clientes que rehúsan formar parte del mercado porque son personas que no utilizan o no pueden darse el lujo de utilizar lo que el mercado tiene para ofrecer por parecerles inaceptable o fuera de su alcance. Satisfacen

sus necesidades por otros medios o hacen caso omiso de ellas. Sin embargo, en las entrañas de los no clientes que rehúsan, se encuentra un océano de demanda sin aprovechar a la espera de ser liberada.

Tomemos el caso de JCDecaux, proveedor francés de espacio para publicidad exterior, el cual atrajo hacia su mercado a la masa de no clientes que rehusaban formar parte de él. Antes de crearse el nuevo concepto de publicidad exterior denominado "mobiliario exterior" en 1964, la industria de la publicidad exterior constaba de vallas [también llamadas anuncios espectaculares] y avisos fijados en los medios de transporte. Las vallas por lo general se montaban en las afueras de las ciudades y a los lados de las autopistas por donde el tráfico circulaba a gran velocidad; los anuncios en los medios de transporte consistían en paneles montados en los autobuses y los taxis, los cuales también solo atraían la atención brevemente al pasar frente a las personas a gran velocidad.

Muchas compañías no veían en la publicidad exterior un medio preferido para sus campañas por considerarlo transitorio. Los anuncios publicitarios exteriores captaban la atención durante un lapso muy breve, mientras las personas estaban en tránsito, y la tasa de repeticiones era baja. En el caso particular de las compañías menos conocidas, estos medios publicitarios eran ineficaces porque no podían transmitir mensajes lo suficientemente completos como para introducir nombres y productos nuevos. Por consiguiente, muchas de esas compañías se negaban a utilizar esa publicidad de poco valor agregado por considerarla inaceptable o un lujo que no podían pagar.

Tras analizar los principales elementos comunes que caracterizaban a los no clientes que rehusaban formar parte de esa industria, JCDecaux se dio cuenta de que la falta de puntos estacionarios en los centros de las ciudades era la razón por la cual la industria continuaba siendo impopular y pequeña. En su búsqueda de una solución, JCDecaux descubrió que los municipios podían ofrecer puntos estacionarios en sus centros, como las paradas de los autobuses, donde las personas debían esperar unos cuantos minutos, tiempo suficiente para leer y ser influenciadas por la publicidad. JCDecaux razonó que, de poder lograr esos puntos para la publicidad exterior, podría convertir en clientes a los no clientes del segundo nivel.

De ahí le vino la idea de ofrecer gratuitamente a los municipios el mobiliario exterior, incluyendo su mantenimiento y aseo. JCDecaux calculó que mientras los ingresos derivados de la venta del espacio publicitario fueran superiores al costo de suministrar y mantener el mobiliario, y dejaran un margen atractivo, la compañía iniciaría una trayectoria de crecimiento fuerte y rentable. Por consiguiente, creó un mobiliario exterior en el cual se pudieran integrar los paneles publicitarios.

Fue así como JCDecaux creó un salto en valor para los no clientes de segundo nivel, los municipios y la compañía misma. Mediante la estrategia eliminó la carga asumida por las ciudades de mantener el mobiliario urbano. A cambio de productos y servicios gratuitos, JCDecaux obtuvo el derecho exclusivo para exhibir anuncios publicitarios en el mobiliario exterior localizado en los centros de las ciudades. Con esa presencia en los centros urbanos, la

compañía pudo incrementar sustancialmente el tiempo promedio de exposición al público, mejorando la capacidad de recordación de este medio publicitario. Ante la posibilidad de un mayor tiempo de exposición pudo incluir contenidos más abundantes y mensajes más complejos. Además, en su calidad de garante del mantenimiento del mobiliario urbano, JCDecaux podía ayudar a los anunciantes a lanzar sus campañas en dos o tres días, en lugar de los quince días de preparación para las campañas de las vallas tradicionales.

En respuesta a la oferta excepcional de valor de JCDecaux, los no clientes que rehusaban formar parte de su mercado acudieron en masa a la industria. Como medio publicitario, el mobiliario exterior se convirtió en el mercado de mayor crecimiento en el contexto total de la industria de la publicidad. Por ejemplo, el gasto global en mobiliario exterior entre 1995 y 2000 creció en un 60% en comparación con un aumento total del 20% de la exhibición publicitaria en general.

JCDecaux firmó contratos a un término de entre ocho y veinticinco años con los municipios, con lo cual obtuvo derechos exclusivos a largo plazo para exhibir anuncios en el mobiliario exterior. Después de la inversión de capital inicial, el único gasto para JCDecaux durante los años siguientes es el mantenimiento y la renovación del mobiliario. El margen operativo del producto es alto, hasta de un 40%, en comparación con el 14% para las vallas y el 18% para los anuncios en los medios de transporte. Los contratos exclusivos y los elevados márgenes de operación crearon una fuente constante de ingresos y utilidades a largo plazo. Con este modelo de negocios, JCDecaux pudo dar

un salto cualitativo en valor para su propio beneficio a cambio del salto en valor ofrecido a sus compradores.

En la actualidad, JCDecaux ocupa el primer lugar en el mundo entre los proveedores de espacio publicitario en mobiliario exterior, con 283 000 paneles en treinta y tres países. Más aún, al volver sus ojos hacia los no clientes de segundo nivel y centrar su atención en los elementos que tenían en común, JCDecaux también aumentó la demanda de la publicidad exterior proveniente de los clientes existentes de la industria. Hasta ese momento, los clientes se habían enfocado en ver cómo podían asegurar los puntos disponibles para las vallas o las líneas de autobuses, para qué período de tiempo y a qué precio. Daban por sentado que ésas eran las únicas alternativas y se movían dentro de ellas. También en este caso se necesitaron los no clientes para arrojar luz sobre los supuestos implícitos de la industria y de los clientes existentes y demostrar que era posible cuestionarlos y replantearlos para crear un salto cualitativo en valor para todo el mundo.

¿Cuáles son las razones fundamentales por las cuales los clientes del segundo nivel rehúsan utilizar los productos y servicios de su industria? Busque los elementos comunes en sus respuestas. Centre su atención en ellos y no en las diferencias. Esto le permitirá ver maneras de abrir las compuertas a un océano de demanda potencial desaprovechada.

No clientes de tercer nivel

El tercer nivel de no clientes es el más alejado de los clientes existentes de una industria. Por lo general, ninguna de las empresas de la industria ha considerado a estos no clientes

inexplorados como clientes en potencia o como clientes objetivo, lo cual se debe a que existe el supuesto de que las necesidades de esos no clientes y las oportunidades de negocios asociadas con ellos pertenecen a otros mercados.

Muchas compañías enloquecerían si tan sólo supieran a cuántos no clientes del tercer nivel están desechando. Piense, por ejemplo, en el viejo supuesto de que el blanqueamiento de los dientes era un servicio que sólo los odontólogos prestaban y no las compañías de productos de consumo para la salud oral. Por consiguiente, fue apenas hasta hace poco que las compañías de salud oral comenzaron a percatarse de las necesidades de esos no clientes. Cuando lo hicieron, descubrieron un océano de demanda potencial a la espera de ser aprovechado y también que estaban en capacidad de ofrecer soluciones seguras, de alta calidad y económicas para blanquear los dientes, con lo cual su mercado explotó.

Este potencial se aplica a la mayoría de las industrias. Tomemos el ejemplo de la industria de la defensa aeroespacial. Se ha argumentado que la incapacidad de controlar los costos de las aeronaves es una vulnerabilidad fundamental del poderío militar de los Estados Unidos en el largo plazo[1]. El Pentágono concluyó en un informe de 1993 que los costos cada vez más altos, unidos a los recortes presupuestales, dejaban a las fuerzas militares sin un plan viable para reponer su flota ya envejecida de aviones caza[2]. La preocupación de los altos mandos militares era que si no lograban construir los aviones de manera diferente, los Estados Unidos no tendrían suficientes aeronaves para defender adecuadamente sus intereses.

La Armada, la Infantería de Marina (los Marines) y la Fuerza Aérea de los Estados Unidos habían tenido tradicionalmente distintos conceptos del avión de caza ideal y, por lo tanto, cada una de ellas diseñaba y construía independientemente sus aeronaves. La Armada estaba a favor de una aeronave resistente y durable que sobreviviera al trabajo de aterrizar en las cubiertas de los portaaviones. Los Marines deseaban una aeronave expedicionaria capaz de despegar y aterrizar en distancias cortas. La Fuerza Aérea deseaba las aeronaves más veloces y más sofisticadas.

Históricamente, esas diferencias entre las fuerzas sencillamente no se cuestionaban y se consideraba que la industria de la defensa aeroespacial constaba de tres segmentos distintos e independientes. El programa Joint Strike Fighter (JSF) cuestionó esta práctica de la industria[3]. Tomó los tres segmentos como si fueran no clientes inexplorados que podrían consolidarse en un nuevo mercado de aviones caza de mejor desempeño y menor costo. En lugar de aceptar la segmentación existente y desarrollar los productos de acuerdo con las distintas especificaciones y características exigidas por cada una de las fuerzas, el programa JSF cuestionó esas diferencias. Buscó los principales elementos comunes entre las tres fuerzas, las cuales no se tomaban en cuenta entre sí.

Este proceso reveló que los dos componentes más costosos de las aeronaves de las tres fuerzas eran los mismos: los sistemas de control (el software) y las turbinas. La oportunidad de compartir la utilización y la producción de estos componentes prometía reducir enormemente los costos. Además, aunque cada fuerza tenía una lista larga de cosas que debían adaptarse estrictamente a la medida de sus ne-

cesidades, la mayoría de los aviones realizaban los mismos tipos de misiones.

El equipo del programa JSF decidió analizar cuántas de esas características especificadas por cada una de las fuerzas influían decisivamente sobre las respectivas decisiones de compra. Fue interesante descubrir que la respuesta de la Armada no giraba alrededor de una gran cantidad de variables. En realidad, se reducía sólo a dos: durabilidad y facilidad de mantenimiento. En vista de que sus aeronaves deben permanecer en los portaaviones a miles de kilómetros de distancia del hangar más cercano, la Armada desea un caza fácil de mantener pero tan resistente y durable como un camión Mack, a fin de que pueda absorber el impacto del aterrizaje sobre la cubierta del barco y la exposición constante a la sal marina. Temerosa de que estas dos cualidades esenciales se vieran afectadas por las exigencias de la Infantería de Marina y la Fuerza Aérea, la Armada prefería adquirir sus aeronaves por separado.

La Infantería de Marina tenía muchas necesidades diferentes de las de las otras dos fuerzas, pero también en su caso eran sólo dos las que le impedían decididamente comprar conjuntamente las aeronaves: la necesidad de un corto despegue y un aterrizaje vertical, y una capacidad sólida de defensa. A fin de apoyar a las tropas en sitios distantes y bajo condiciones hostiles, la Infantería de Marina necesita una aeronave que se desempeñe como caza pero pueda al mismo tiempo hacer vuelo estacionario como los helicópteros. Y considerando que sus misiones son de naturaleza expedicionaria y a baja altura, la Infantería de Marina necesita una aeronave equipada con diversos equipos de defensa —como

bengalas y dispositivos electrónicos para perturbar las señales del radar— a fin de evadir los misiles tierra-aire, porque sus aeronaves son blancos relativamente fáciles debido al corto alcance de su artillería de aire-tierra.

La Fuerza Aérea, por su responsabilidad de mantener la superioridad global en el aire, exige las aeronaves más veloces, con agilidad táctica superior —la capacidad de superar la maniobrabilidad de los aviones enemigos actuales y futuros— y equipadas con tecnología invisible: materiales y estructuras que absorban las señales del radar a fin de que sean menos visibles y tengan mayor probabilidad de evadir los aviones y los misiles enemigos. Las aeronaves de las otras dos fuerzas carecían de estos factores, de modo que la Fuerza Aérea no las había contemplado.

Estos hallazgos relativos a los no clientes inexplorados confirieron factibilidad al proyecto JFS. El propósito era construir una aeronave para las tres divisiones combinando esos factores clave y al mismo tiempo reduciendo o eliminando todo lo demás, es decir, todas las variables que cada una de las tres fuerzas daba por sentadas pero que agregaban poco valor, o variables en las cuales se había exagerado en el diseño en la lucha por superar a la competencia. Tal como se ilustra en la figura 5-2, se eliminaron o redujeron cerca de veinte variables competitivas en los segmentos de la Armada, la Infantería de Marina y la Fuerza Aérea.

Al combinar de esta manera las variables y reducir o eliminar el resto, el programa JSF ha podido construir una sola aeronave para las tres fuerzas. El resultado ha sido un descenso drástico de los costos y, por tanto, del precio unitario, con un salto en desempeño para cada una de las tres

FIGURA 5-2

Variables competitivas clave de la industria de la defensa aeroespacial, después del JSF

El JSF eliminó o redujo todas las variables competitivas existentes aparte de las sombreadas

Fuerza Aérea	Armada	Infantería de Marina	
Peso ligero	Dos motores	Corto despegue y aterrizaje vertical	Diseño hecho a la medida
Aviónica integrada	Dos asientos	Peso ligero	
Invisibilidad	Alas grandes	Alas cortas	
Motor de supercrucero	Durabilidad	Equipos de defensa	
Gran autonomía de vuelo	Gran autonomía de vuelo		
Agilidad	Facilidad de mantenimiento		
Armamento aire-aire	Carga explosiva grande/flexible	Carga explosiva grande/flexible	Armamento hecho a la medida
Carga explosiva interna fija	Armamento aire-aire y aire-tierra	Armamento aire-tierra	
		Capacidad bélica electrónica	
Una aeronave fabricada para cualquier misión	Una aeronave fabricada para cualquier misión	Una aeronave fabricada para cualquier misión	Adaptación según la misión

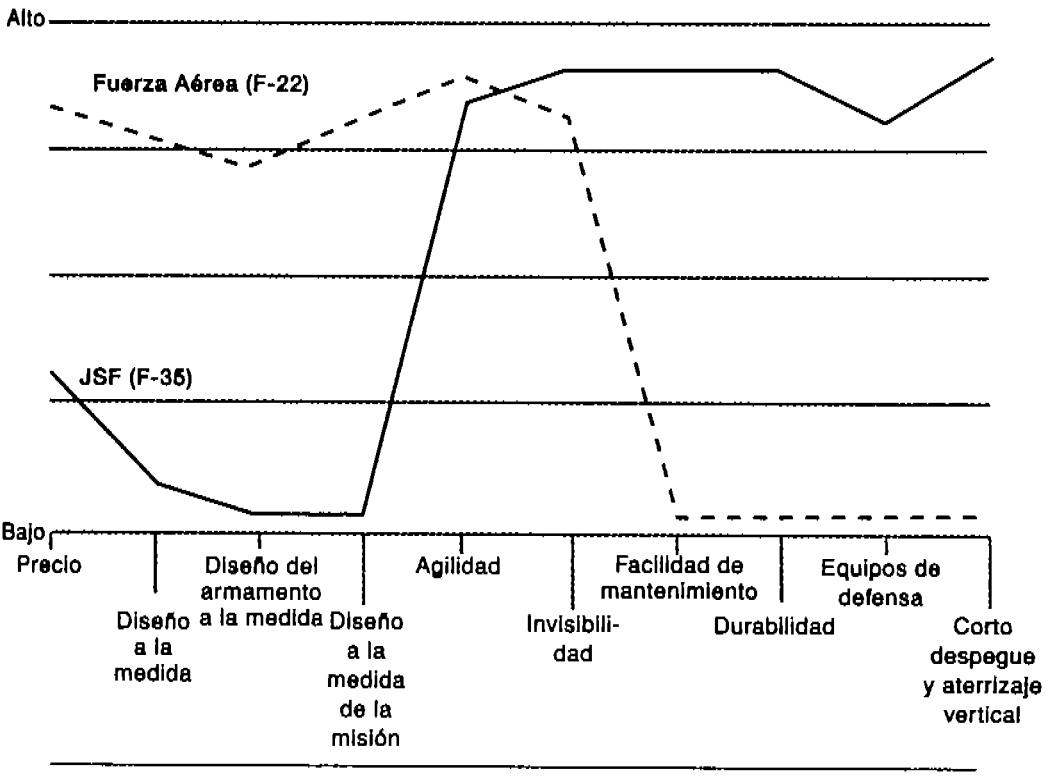
fuerzas. El JSF prometía concretamente reducir los costos a 33 millones de dólares por aeronave, en comparación con los 190 millones de dólares actuales. Al mismo tiempo, el desempeño del JSF, cuyo nombre cambió por el de F-35, prometía ser superior al de cualquiera de las mejores aeronaves de las tres fuerzas: el F-22 de la Fuerza Aérea, el Harrier AV-SB de la Infantería de Marina, y el F-18 de la Armada.

La figura 5-3 ilustra el valor excepcional del F-35, el cual ofrece un desempeño superior a menor costo.

Tal como se aprecia en la figura, el cuadro estratégico indica que si bien el JSF conserva en términos generales las fortalezas claras de las aeronaves de la Fuerza Aérea —agilidad e invisibilidad— también ofrece mayor facilidad de mantenimiento, durabilidad, equipos de defensa, capacidad de despegue corto y aterrizaje vertical, las fortalezas fundamentales requeridas por la Armada y la Infantería de Marina. Estos factores constituyen adiciones poderosas que la Fuerza Aérea no pensaba poder tener. Al centrar su atención en las variables decisivas y abandonar o reducir todas

FIGURA 5-3

El Joint Strike Fighter (F-35) frente al F-22 de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos



las demás variables en las tres áreas más importantes del diseño a la medida, que son diseño, armamento y adaptación para las misiones, el programa JSF pudo ofrecer un avión caza superior a menor costo.

Al explorar más allá de los clientes existentes en cada una de las fuerzas militares, el JSF consolidó una demanda previamente dividida entre las tres. En el otoño de 2001, Lockheed Martin venció a Boeing al llevarse el contrato gigantesco de 200 mil millones de dólares, el más grande en la historia de los contratos con las fuerzas armadas de los Estados Unidos. La fecha de entrega del primer JFS F-35 será 2010. Hasta ahora, el Pentágono confía en que el programa será un éxito rotundo, no sólo porque el perfil estratégico del JSF F-35 representa un valor excepcional sino por el hecho no menos importante de que el proyecto se ha ganado el apoyo de las tres fuerzas militares[4].

Apuntarle a la mayor captación posible

No hay una regla inamovible para sugerir sobre cuál nivel de no clientes se debe enfocar la atención y en qué momento. Considerando que la dimensión de las oportunidades de océanos azules que cada nivel específico de no clientes puede desatar varía de una industria a otra y también en el tiempo, usted debe fijar su atención en el nivel que le represente la mayor captación en el momento. Sin embargo, también debe explorar si hay elementos comunes entre los tres niveles de no clientes. De esa manera podrá ampliar el alcance de la demanda latente susceptible de liberarse. En esa situación, no se concentre en un nivel específico sino

dirija su mirada a todos los niveles. La regla es buscar la mayor captación posible.

Muchas compañías tienden por naturaleza a retener los clientes existentes y a buscar mayores oportunidades de segmentación como estrategia. Esto es especialmente cierto ante las presiones de la competencia. Si bien ésta podría ser una buena manera de conseguir una ventaja competitiva clara y aumentar la participación en el espacio del mercado existente, es poco probable que genere un océano azul capaz de ampliar el mercado y crear nueva demanda. El punto no es afirmar que sea un error enfocarse en los clientes existentes o en la segmentación, sino que es preciso cuestionar esas tendencias estratégicas que se dan por sentadas. Lo que sugerimos es que para maximizar la escala de su océano azul, usted debe mirar primero más allá de la demanda existente para identificar a los no clientes y las oportunidades de consolidación como parte de la formulación de sus estrategias futuras.

Si no puede encontrar esas oportunidades, entonces podrá optar por explotar aun más las diferencias entre los clientes existentes. Pero si piensa dar ese paso estratégico, le conviene tener presente que podría terminar aterrizando en un espacio más pequeño. También debe recordar que cuando sus competidores logren atraer al grueso de los no clientes mediante una innovación en valor, muchos de sus clientes existentes se irán porque también querrán dejar de lado sus diferencias a fin de beneficiarse del salto cualitativo en valor.

No basta con maximizar el tamaño del océano azul que usted esté creando. Debe aprovecharlo para crear un resultado sostenible benéfico para todos. El siguiente capí-

tulo le enseña la manera de construir un modelo de negocios viable que será la fuente del crecimiento rentable de su oferta de océano azul.

CAPÍTULO 6

Aplicar la secuencia estratégica correcta

Usted ha explorado distintas vías para descubrir los posibles océanos azules. Ha construido un cuadro estratégico en el cual se refleja claramente su futura estrategia de océano azul.Y ha explorado la manera de consolidar la masa más grande posible de compradores para su idea. Su siguiente desafío consiste en construir un modelo de negocios fuerte para garantizar que su idea de océano azul redunde en unas utilidades sólidas, lo cual nos trae al cuarto principio de la estrategia del océano azul: aplicar la secuencia estratégica correcta.

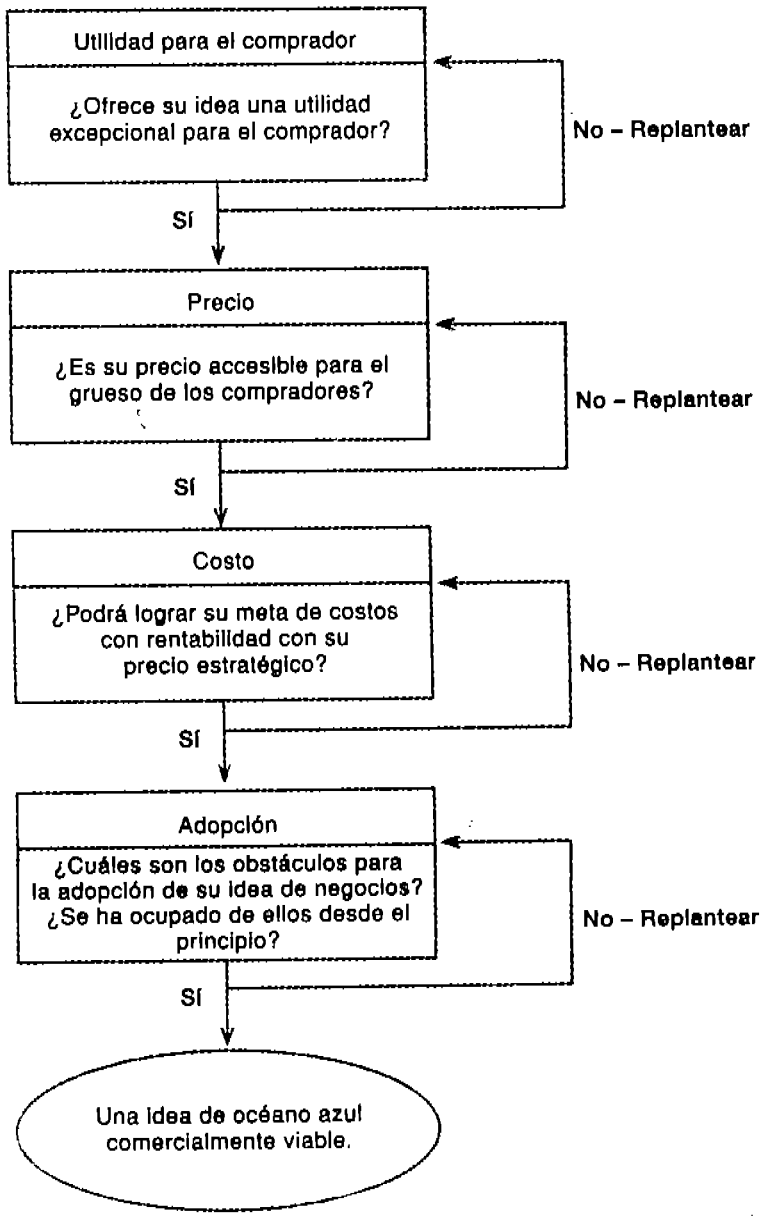
Este capítulo se refiere a la secuencia estratégica, consistente en extractar y validar las ideas para océanos azules a fin de garantizar su viabilidad comercial. El riesgo del modelo de negocios se reduce dramáticamente cuando hay claridad sobre la secuencia estratégica correcta y la manera de evaluar las ideas de los océanos azules de acuerdo con los criterios fundamentales de dicha secuencia.

La secuencia estratégica correcta

Tal como se ilustra en la figura 6-1, las compañías deben construir su estrategia del océano azul de acuerdo con la siguiente secuencia: utilidad para el comprador, precio, costo y adopción.

FIGURA 6-1

La secuencia de la estrategia del océano azul



El punto de partida es la utilidad para el comprador. ¿Da su producto lugar a una utilidad excepcional? ¿Hay una razón verdaderamente atrayente para que el grueso del mercado desee comprar? Si no hay nada de esto, el potencial del océano azul es inexistente. Ante esta situación sólo hay dos alternativas: desechar la idea o replantearla hasta llegar a una respuesta afirmativa.

Una vez superado el primer nivel de la utilidad excepcional, usted debe continuar con el paso siguiente: fijar el precio estratégico correcto. Recuerde que una compañía no debe depender exclusivamente del precio para crear demanda. La pregunta clave aquí es la siguiente: ¿Se ha fijado el precio de su producto o servicio con el propósito de atraer al grueso de los compradores objetivo, pensando en que estén en plena capacidad de pagar por él? Si no es así, no podrán comprar, y su producto o servicio tampoco creará una agitación irresistible en el mercado.

Estos dos pasos iniciales se ocupan del aspecto de los ingresos dentro del modelo de negocios de la compañía. Garantizan que haya un salto en el valor neto para el comprador, donde éste es igual a la utilidad de la que se benefician los compradores menos el precio que pagan por ella.

El tema de asegurar la rentabilidad nos lleva al tercer elemento: el costo. ¿Puede usted producir lo que ofrece al costo objetivo y obtener de todas maneras un margen de utilidades sano? ¿Podrá obtener utilidades al precio estratégico, es decir, el precio fácilmente accesible al grueso de los compradores objetivo? Usted no debe permitir que los costos determinen el precio. Tampoco debe rebajar la utilidad a causa de unos costos elevados que le impidan obtener uti-

lidades al nivel estratégico de precio. Si no le es posible cumplir con el objetivo de costos, deberá pensar en abandonar la idea porque el océano azul no será rentable, o innovar su modelo de negocios para cumplir con el objetivo de costo. El elemento del costo del modelo de negocios de una compañía garantiza que el resultado sea un salto en valor para ésta reflejado en las utilidades, es decir, el precio del producto o servicio menos el costo de producción. Es a través de la combinación de una utilidad excepcional con un precio estratégico y un objetivo de costos, que las compañías pueden lograr innovación en valor, es decir, un salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para ellas mismas.

El último paso consiste en enfrentar los obstáculos para la adopción. ¿Cuáles son los obstáculos que se atraviesan en el camino de su idea? ¿Los ha corregido desde un principio? Puede decirse que la formulación de la estrategia del océano azul está completa sólo cuando se corrigen desde un principio los obstáculos de la adopción a fin de garantizar la realización exitosa de la idea. Entre los obstáculos para la adopción se encuentra, por ejemplo, la resistencia que puedan oponer los minoristas o los aliados. Puesto que las estrategias de océanos azules representan un gran distanciamiento de los océanos rojos, es crucial ocuparse desde un principio de los obstáculos que puedan frenar su adopción.

¿Cómo determinar si se están surtiendo cada uno de los cuatro pasos de la secuencia con su estrategia de océano azul? ¿Y cómo puede perfeccionar su idea para pasar cada nivel? Examinemos estas preguntas, comenzando con la utilidad.

Prueba de la utilidad excepcional

Podría pensarse que la necesidad de evaluar la utilidad de su producto o servicio para el comprador se cae de su peso. Sin embargo, son muchas las compañías que no ofrecen valor excepcional porque están obsesionadas con la novedad de su producto o servicio, especialmente si una nueva tecnología forma parte del mismo.

Consideremos el caso del CD-i de Philips, una maravilla de la ingeniería que no pudo proporcionar a la gente una razón contundente para comprar. Este reproductor se promovió como "la máquina de la imaginación" a causa de la diversidad de sus funciones. El CD-i era una máquina de vídeo, un sistema de música, un aparato de juegos y un instrumento de enseñanza, todo en uno. Sin embargo, realizaba tantas funciones que era imposible comprender cómo utilizarlo. Además, carecía de títulos atractivos de software. Por tanto, aunque el CD-i teóricamente podía hacer prácticamente cualquier cosa, en la práctica hacía muy poco. Los clientes no tenían una razón contundente para utilizarlo, y sus ventas jamás despegaron.

Los gerentes encargados del CD-i de Philips, al igual que los del Iridium de Motorola, cayeron en la misma trampa: se dejaron llevar por la fascinación de la nueva tecnología. Actuaron sobre el supuesto de que una tecnología de punta es sinónimo de utilidad incomparable para los compradores, lo cual realmente sucede rara vez, según lo averiguamos a través de nuestros estudios.

La trampa de la tecnología en la cual cayeron Philips y Motorola hace tropezar una y otra vez a las compañías más

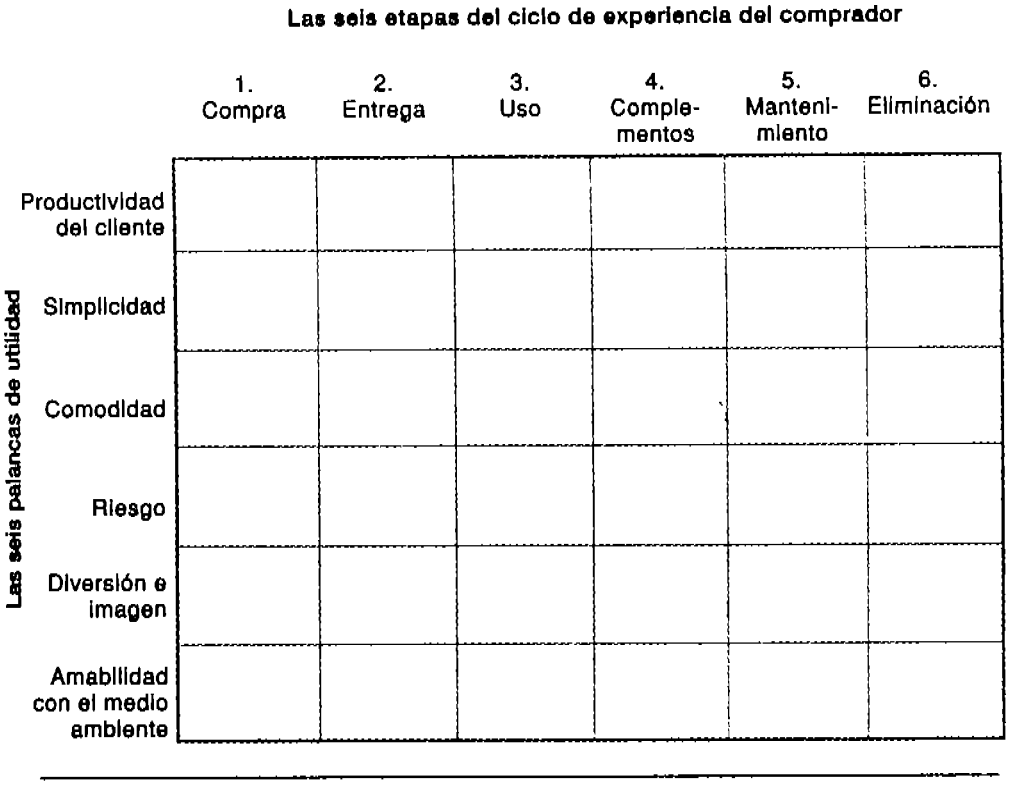
brillantes. A menos que la tecnología les facilite ostensiblemente la vida a los compradores y se traduzca en mayor comodidad, productividad, diversión y actualidad, y además represente un menor riesgo, no atraerá al grueso de los compradores, por muchos premios que consiga. Pensemos, por ejemplo, en Starbucks, Cirque du Soleil, The Home Depot, Southwest Airlines, [yellow tail] o Ralph Lauren: su innovación en valor no es sinónimo de innovación tecnológica.

A fin de evitar esta trampa, el punto de partida, tal como se delineó en el capítulo 2, consiste en crear un perfil estratégico que pase la prueba de fuego inicial de tener foco, ser divergente y contener un mensaje contundente que les llegue a los compradores. Una vez hecho eso, las compañías estarán listas para evaluar expresamente hasta qué punto y en qué sentido podrán cambiar las vidas de los compradores de su nuevo producto o servicio. Esa manera diferente de ver las cosas es importante porque significa que el desarrollo de un producto o servicio no debe ser tanto una cuestión de sus posibilidades técnicas sino que debe concebirse en función de su utilidad para los compradores.

El mapa de utilidad para los compradores les ayuda a los gerentes a ver este asunto desde el punto de vista correcto (véase la figura 6-2). En dicho mapa se ilustran todas las palancas que la compañía puede activar a fin de ofrecer utilidad excepcional a los clientes, además de las diversas experiencias que pueden obtener los compradores con un producto o servicio. Este mapa les sirve a los gerentes para identificar la gama completa de espacios de utilidad que se

FIGURA 6-2

Mapa de la utilidad para los compradores



pueden llenar con un producto o servicio. Veamos en detalle las dimensiones del mapa.

Las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador

La experiencia de un comprador por lo general se puede expresar en un ciclo de seis etapas, las cuales se presentan más o menos de manera secuencial desde la compra hasta el momento de desechar el producto o servicio. Cada una de las etapas comprende diversas experiencias concretas. La compra, por ejemplo, puede incluir tanto la experiencia de explorar el sitio de eBay como la de recorrer los pasillos de

The Home Depot. En cada etapa, los gerentes pueden formular una serie de preguntas a fin de medir la calidad de la experiencia de los compradores, tal como se describe en la figura 6-3.

Las seis palancas de la utilidad

Hemos denominado *palancas de la utilidad* a unos elementos comunes presentes en las distintas etapas de la experiencia del comprador. Son los medios mediante los cuales las compañías pueden generar una utilidad excepcional para sus compradores. La mayoría de las palancas son obvias. La simplicidad, la diversión e imagen, y la amabilidad con el medio ambiente no necesitan mayor explicación. Tampoco la idea de que un producto contribuya a reducir los riesgos financieros, físicos o de credibilidad de los clientes. Y un producto o servicio ofrece comodidad cuando es fácil de obtener, utilizar o desechar. La palanca utilizada más comúnmente es la de la productividad, según la cual un producto o servicio puede ayudar a un cliente a hacer las cosas mejor o más rápidamente.

Para hacer la prueba de la utilidad excepcional, las compañías deben verificar que su producto o servicio elimine los mayores obstáculos en todo el ciclo de compra tanto para los clientes como para los no clientes. Los mayores obstáculos que afectan la utilidad por lo general representan las oportunidades más importantes y apremiantes para desencadenar un valor excepcional. La figura 6-4 muestra la manera de identificar los aspectos más atractivos para generar una utilidad excepcional. Al ubicar el producto o servicio propuesto en los treinta y seis espacios del mapa de utilidad

FIGURA 6-3

El ciclo de experiencia del comprador

Compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
¿Cuánto tiempo tarda en encontrar el producto que usted necesita?	¿Cuánto tiempo tarda la entrega del producto?	¿Exige el producto capacitación o ayuda de un experto?	¿Se necesitan otros productos y servicios para que este producto funcione?	¿Requiere mantenimiento externo el producto?	¿Se generan desechos con el uso del producto?
¿Es atractivo y accesible el lugar de compra?	¿Cuán difícil es desempacar e instalar el producto?	¿Es fácil guardar el producto cuando no se está utilizando?	De ser así, ¿cuán costosos son?	¿Cuán fácil es actualizar y mantener el producto?	¿Cuán fácil es desechar el producto?
¿Cuán seguro es el entorno donde se realiza la transacción?	¿Deben los compradores ocuparse de los arreglos para la entrega?	¿Cuán eficaces son las características y las funciones del producto?	¿Cuánto tiempo ocupan?	¿Cuán costoso es el mantenimiento?	¿Hay problemas legales o ambientales a la hora de desechar el producto?
¿Cuán rápidamente se puede hacer la compra?		¿Ofrece el producto o servicio muchas más opciones y poder que los requeridos por el usuario común? ¿Está sobrecargado de aditamentos?	¿Cuánta molestia ocasionan?		¿Cuán costoso es desechar el producto?
			¿Cuán fácil es obtenerlos?		

FIGURA 6-4

Identificación de los obstáculos a la utilidad para el comprador

Compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
Productividad del cliente:	¿En qué etapa se encuentran los obstáculos más grandes para la productividad del cliente?				
Simplicidad:	¿En qué etapa se encuentran los obstáculos más grandes para la simplicidad?				
Comodidad:	¿En qué etapa se encuentran los obstáculos más grandes para la comodidad?				
Riesgo:	¿En qué etapa se encuentran los obstáculos más grandes para reducir el riesgo?				
Diversión e imagen:	¿En qué etapa se encuentran los obstáculos más grandes para la diversión y la imagen?				
Amabilidad con el medio ambiente:	¿En qué etapa se encuentran los obstáculos más grandes para la amabilidad con el medio ambiente?				

para los compradores usted podrá ver claramente si la idea nueva realmente crea una propuesta de utilidad diferente de la de los productos existentes y si además elimina los principales obstáculos que afectan la utilidad y le impiden convertir a los no clientes en clientes. Si su producto o servicio cae en los mismos espacios ocupados por otros actores, es probable que no sea una propuesta de océano azul.

Examinemos el ejemplo del modelo T de Ford. Antes de su aparición en escena, había más de quinientos fabricantes de automotores en los Estados Unidos y todos ellos centraban su atención en construir automóviles de lujo hechos por pedido para clientes acaudalados. Con respecto al mapa de utilidad para el comprador, toda la industria se concentraba en la imagen en la fase de uso, y creaba automóviles

de lujo diseñados para salir a pasear los fines de semana, que era lo que estaba de moda. Sólo se ocupaba uno de los treinta y seis espacios relacionados con la utilidad.

No obstante, el mayor obstáculo a la utilidad para el grueso de los consumidores no estaba en perfeccionar la imagen de lujo o estilo de los automóviles, sino que se relacionaba con otros dos factores. Uno era la comodidad en la fase de uso. Los caminos de tierra y lodo prevalecientes a principios del siglo eran lo más natural para los caballos, pero impedían el paso de los automóviles finamente construidos. Esto limitaba considerablemente las horas y los sitios por donde podían transitar los automóviles (era una imprudencia conducir en días lluviosos o nevados), lo cual hacía que el uso de ese medio de transporte fuera limitado e inconveniente. El segundo obstáculo para la utilidad era el riesgo en la fase de mantenimiento. Puesto que los automóviles eran finamente construidos, ofrecían una multiplicidad de opciones y se dañaban con frecuencia, sólo los expertos podían repararlos, y esa clase de mano de obra era costosa y escasa.

Ford, con su modelo T, eliminó de un solo golpe esos dos obstáculos a la utilidad. El modelo se anunciaba como el automóvil para las multitudes. Venía en un solo color (negro) y en un solo modelo, con muy pocas opciones. De esta manera, Ford eliminó las inversiones en imagen en la fase de uso. En lugar de crear automóviles para salir a pasear al campo los fines de semana (lujo que pocas personas podían justificar), el modelo T se hizo para todos los días. Era confiable y durable; estaba diseñado para viajar sin problema por todo tipo de terreno, en la lluvia, en la aguanieve o

en condiciones soleadas. Era fácil de usar y de reparar. Se aprendía a conducirlo en un solo día.

De esta manera, el mapa de utilidad para el comprador destaca las diferencias entre las ideas generadoras de una utilidad verdaderamente novedosa y excepcional y aquéllas que son básicamente modificaciones de los productos o servicios existentes, o avances tecnológicos desligados del valor. El objetivo es verificar que el producto o servicio que se ofrece pase la prueba de la utilidad excepcional, como sucedió con el modelo T. Al aplicar esta prueba de diagnóstico se identifican aquellos aspectos de las ideas que se deben perfeccionar.

¿Dónde se encuentran los principales obstáculos para la utilidad en todo el ciclo de experiencia del comprador, tanto en el caso de los clientes como de los no clientes? ¿Se eliminan decididamente estos obstáculos con su producto o servicio? Si no es así, lo más probable es que lo que usted ofrece no sea más que una innovación por la innovación misma o una modificación de los productos o servicios existentes. Cuando el producto o servicio pasa esta prueba, está listo para continuar al paso siguiente.

De una utilidad excepcional a una política estratégica de precios

A fin de asegurar una corriente fuerte de ingresos por concepto de su producto o servicio, usted debe fijarle el precio estratégico correcto. Con este paso garantizará que los compradores no sólo deseen su producto o servicio sino que estén en capacidad de pagarlo. Muchas compañías proce-

den al contrario cuando lanzan una nueva idea, probando las reacciones hacia un nuevo producto o servicio mediante una estrategia dirigida a los clientes a quienes les gusta la novedad y no les interesa el precio; después, con el tiempo, reducen los precios para atraer al grueso de los compradores. Sin embargo, cada vez es más importante saber desde el principio cuál será el precio que ha de capturar rápidamente al grueso de los compradores objetivo.

Este cambio se fundamenta en dos razones. En primer lugar, las compañías están descubriendo que el volumen genera hoy unos rendimientos mayores que antes. En la medida en que los productos contienen un componente cada vez mayor de conocimiento, los mayores costos para las compañías están en el desarrollo del producto y no en la producción. Esto es fácil de comprender en la industria del software. Por ejemplo, a Microsoft le costó miles de millones de dólares producir la primera copia del sistema operativo Windows XP, mientras que las copias siguientes le representaron sólo el costo insignificante de un disco compacto. Esto implica que el volumen es clave.

La segunda razón es que, para un comprador, el valor de un producto o servicio puede estar estrechamente relacionado con el número total de personas que lo utilizan. Un ejemplo es el servicio de subastas virtuales administrado por eBay. Las personas no compran un producto o servicio cuando son pocas las demás personas que lo utilizan. Como consecuencia de este fenómeno, denominado *externalidades de la red*, muchos productos son una propuesta de "todo o nada": o se venden millones de una sola vez, o no se vende nada[1].

Por otra parte, con el surgimiento de los productos con un componente intensivo de conocimiento se genera también la posibilidad de que otros aprovechen gratuitamente ese conocimiento. Esto se relaciona con el hecho de que el conocimiento, por naturaleza, no es rival y es parcialmente excluyente[2]. El hecho de que una firma utilice un *producto rival* impide que otras hagan lo mismo. Así, por ejemplo, los científicos ganadores del Premio Nobel que trabajan tiempo completo en la IBM no pueden emplearse al mismo tiempo en otra compañía. Tampoco la chatarra de acero que consume Nucor pueden consumirla simultáneamente otras acerías pequeñas.

Lo contrario sucede con los *productos que no son rivales*, cuya utilización por parte de una empresa no impide que otra también los utilice. Por ejemplo, cuando Virgin Atlantic Airways lanzó su marca Upper Class [Clase alta] —un concepto nuevo de viaje en clase ejecutiva en el cual se combinaban las sillas enormes y el espacio para las piernas de la primera clase tradicional con el precio de los billetes de la clase ejecutiva— las demás aerolíneas estaban en libertad de aplicar esta idea a su servicio de clase ejecutiva sin imponer por ello un límite a Virgin para utilizarla. Esto hace que la imitación entre competidores no sólo sea posible sino menos costosa. Es el iniciador y no el imitador el que asume el costo y el riesgo de desarrollar una idea innovadora.

Este desafío se acentúa cuando se considera la *posibilidad de la exclusión*. Esta posibilidad es función tanto de la naturaleza del producto como del sistema legal. Un producto es excluyente si la compañía puede impedir que otras empresas lo utilicen debido, por ejemplo, a la protección de

acceso limitado o de una patente. Intel, por ejemplo, puede excluir a otros fabricantes de circuitos integrados al impedirles utilizar sus instalaciones de producción en virtud de las leyes de la propiedad raíz. Sin embargo, Curves, el club de acondicionamiento físico para las mujeres, no puede excluir a una persona que ingresa a sus centros, estudia su distribución, su atmósfera, la rutina de ejercicios y luego copia su concepto de salud física para la mujer: las mujeres necesitan sólo treinta minutos, tres veces por semana para estar en forma y disfrutar al mismo tiempo de un momento agradable con otras mujeres, sin la sensación incómoda que les producen otros gimnasios. El elemento de mayor valor agregado de la fórmula de Curves no es excluyente. Una vez que se muestran las ideas, el conocimiento fluye hacia otras compañías.

Esta imposibilidad para excluir el conocimiento intensifica el riesgo de que otros lo disfruten gratuitamente. Lo mismo que los conceptos creativos y revolucionarios de Curves, Starbucks o Southwest Airlines, muchas de las ideas más poderosas de océanos azules tienen un valor tremendo pero no giran en sí alrededor de descubrimientos tecnológicos nuevos. Por consiguiente, no se pueden patentar ni excluir y, por ende, son vulnerables a la imitación.

Todo esto significa que la política estratégica de precios que usted aplique a su producto o servicio no sólo debe atraer a un gran número de compradores sino también contribuir a conservarlos. Considerando la enorme posibilidad de la imitación gratuita, un producto o servicio debe ganarse su reputación el primer día, porque la construcción de una marca depende en gran medida de las re-

comendaciones que se difunden rápidamente de boca en boca, a través de nuestra sociedad interconectada. Por consiguiente, las compañías deben comenzar con una oferta que los compradores no puedan rechazar y deben mantenerla así a fin de desalentar las imitaciones gratuitas. Ahí es donde radica la importancia crucial de una política estratégica de precios, puesto que se ocupa del siguiente interrogante: ¿Se ha diseñado el precio del producto o servicio para atraer al grueso de los compradores objetivo desde un comienzo a fin de que tengan la capacidad clara de pagarlo? Cuando la utilidad excepcional se combina con una política estratégica de precios, no hay incentivo para la imitación.

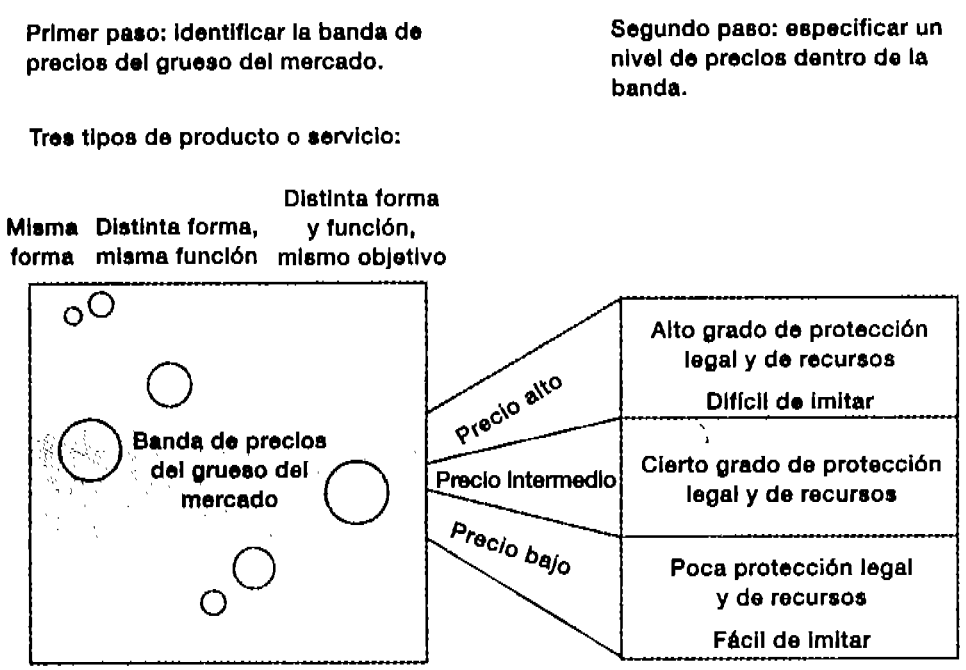
Hemos desarrollado una herramienta denominada *banda de precios del grueso del mercado* para ayudar a los gerentes a encontrar el precio correcto para una oferta irresistible el cual, por cierto, no es necesariamente el precio más bajo. La herramienta se compone de dos pasos distintos pero relacionados entre sí (véase la figura 6-5).

Primer paso: identificar la banda de precios del grueso del mercado

Al fijar sus precios, todas las compañías miran primero los productos y servicios que más se parecen a su idea en lo que se refiere a la forma. Por lo general miran otros productos y servicios dentro de sus industrias. Si bien ese ejercicio es necesario, no es suficiente para atraer clientes nuevos. Por consiguiente, el desafío principal a la hora de establecer una política estratégica de precios está en comprender las sensibilidades al precio de las personas que habrán de comparar el nuevo producto o servicio con toda una serie de

FIGURA 6-5

Banda de precios del grueso del mercado



productos y servicios de apariencia muy diferente que se ofrecen por fuera del grupo de los competidores tradicionales.

Una buena manera de mirar por fuera de las fronteras de la industria consiste en hacer una lista de los productos y servicios correspondientes a dos categorías: los que tienen distinta forma pero realizan la misma función, y los que tienen una forma y una función diferentes pero cumplen el mismo objetivo general.

Distinta forma, misma función. Muchas compañías creadoras de océanos azules atraen a clientes de otras industrias

que utilizan un producto o servicio que cumple la misma función o tiene la misma utilidad medular que el nuevo, pero cuya forma física es muy diferente. En el caso del modelo T, Ford tomó como referencia el coche tirado por caballos. El coche ofrecía la misma utilidad medular que el automóvil: transporte personal y familiar. Pero su forma era muy diferente: un ser vivo contra una máquina. Ford logró convertir a la mayoría de los no clientes de la industria automovilística, es decir, los clientes de los coches tirados por caballos, en clientes de su propio océano azul al fijarle a su modelo T un precio comparable al de los coches tirados por caballos y no al de los automóviles de los demás productores de su industria.

En el caso de los proveedores del servicio de almuerzo en los colegios, esta pregunta reveló una noción muy interesante. Los padres que preparan el almuerzo para sus hijos entraron a formar parte de la ecuación. Para muchos niños, los padres desempeñaban la misma función: preparar el almuerzo. Pero la forma de las dos alternativas era muy distinta: los padres frente a una fila para almorzar en la cafetería.

Distinta forma y función, mismo objetivo. Algunas compañías atraen clientes desde espacios todavía más distantes. Por ejemplo, el Cirque du Soleil ha desviado los clientes de toda una gama de actividades nocturnas y logró su crecimiento en parte al atraer a las personas que optaban por otras actividades cuya forma y función eran diferentes. Por ejemplo, los bares y los restaurantes tienen muy pocas características físicas en común con un circo. También cum-

plen una función muy diferente al proporcionar el placer de la conversación y la gastronomía, experiencia muy diferente de la del entretenimiento visual que se encuentra en un circo. Sin embargo, a pesar de esas diferencias de forma y función, las personas buscan el mismo objetivo cuando realizan las tres actividades: disfrutar una velada fuera de casa.

Al elaborar la lista de los grupos de productos y servicios alternativos, los gerentes logran ver toda la gama de compradores que pueden arrebatarles a otras industrias y también a otras actividades que no constituyen una industria, como son los padres (para la industria de los proveedores de almuerzos para los colegios) o el noble lápiz para llevar las finanzas del hogar (para la industria del software de contabilidad personal). Hecho esto, los gerentes deben proceder a dibujar una gráfica con el precio y el volumen de cada una de las alternativas, tal como se indica en la figura 6-5.

Este enfoque es una manera fácil de identificar dónde se encuentra el grueso de los compradores objetivo y cuáles precios están dispuestos a pagar por los productos y servicios que utilizan actualmente. La banda en la cual caen los grupos más grandes de clientes objetivo corresponde a la banda de precios del grueso del mercado.

En algunos casos, el rango es muy amplio. Para Southwest Airlines, por ejemplo, el corredor de precios para el grueso del mercado abarcaba al grupo de personas que pagaba, en promedio, entre 400 dólares por un billete en clase económica por un trayecto corto y 60 dólares por recorrer la misma distancia en automóvil. La clave aquí no está en fijar el precio con base en una comparación con los competido-

res dentro de la misma industria, sino en formular la política de precios conforme a los sustitutos y las alternativas de otras industrias y no industrias. Por ejemplo, si Ford hubiera fijado el precio de su modelo T de conformidad con el de otros automóviles, los cuales costaban tres veces más que los coches de caballos, el mercado del modelo T no habría explotado.

Segundo paso: especificar un nivel dentro de la banda de precios

La segunda parte de la herramienta les ayuda a los gerentes a determinar cuál puede ser dentro de la banda el nivel más alto de precio que no favorezca la imitación. Esa evaluación depende de dos factores principales. El primero es el grado de protección legal del cual goce el producto o servicio en virtud de patentes o derechos de autor. El segundo es la medida en que la compañía es propietaria de un activo exclusivo o una capacidad medular capaz de bloquear la imitación, como sería el caso de una costosa planta de producción. Por ejemplo, Dyson, fabricante de electrodomésticos, ha podido cobrar un precio unitario elevado por su aspiradora sin bolsa desde el lanzamiento del producto en 1995, gracias a unas patentes fuertes y a unas capacidades de servicio difíciles de imitar.

Muchas otras compañías han utilizado la política estratégica de fijar sus precios en el límite superior para atraer al grueso de los compradores objetivo. Entre ellas se cuentan DuPont con su marca Lycra en el campo de los productos químicos especializados, el ALTO de Philips en la industria de la iluminación profesional, SAP en la industria

de los programas aplicados a las empresas y Bloomberg en la industria del software financiero.

Por otra parte, las compañías que adolecen de una protección incierta de sus activos y patentes deben pensar en fijar sus precios en la parte intermedia de la banda. Y las compañías que carecen de toda protección deben fijar un precio relativamente bajo. Southwest Airlines, por ejemplo, al considerar que no podía patentar su servicio y no necesitaba activos exclusivos, fijó su precio contra el límite inferior de la banda, a saber, a nivel del precio de viajar en automóvil. Las compañías harían bien en fijar sus precios en los niveles intermedio y bajo desde el comienzo, si alguno de los puntos siguientes es aplicable a su caso:

- Su propuesta de océano azul entraña unos costos fijos elevados y unos costos variables marginales.
- Su atractivo depende en gran medida de las externalidades de la red.
- Su estructura de costos se beneficia de las economías de escala y el alcance. En esos casos, el volumen implica ventajas significativas de costo, lo cual hace que una política de precios por volumen sea todavía más importante.

La banda de precios del grueso del mercado no sólo revela la zona de los precios que ha de ser crucial para atraer un océano de demanda nueva, sino también la necesidad de ajustar los cálculos de precio iniciales a fin de lograr ese objetivo. Cuando el producto o servicio pasa la prueba de la política estratégica de precios, está listo para proseguir con el paso siguiente.

De la política estratégica de fijación de precios a la fijación de costos mínimos

La fijación de costos mínimos es el siguiente paso de la secuencia estratégica y está relacionada con la rentabilidad del modelo de negocios. A fin de maximizar el potencial de rentabilidad de una idea de océano azul, la compañía debe comenzar por el precio para luego deducir el margen de utilidad esperado y llegar así a la fijación de costos mínimos. En este caso es esencial el ejercicio de restarle el costo al precio y no sumárselo, si lo que se busca es llegar a una estructura de costos a la vez rentable y difícil de igualar.

Sin embargo, cuando la política estratégica de precios determina la fijación de los costos mínimos, ésta por lo general es exigente. El desafío de cumplir con la fijación de costos mínimos se maneja en parte mediante la construcción de un perfil estratégico que no sólo muestre divergencia sino foco, lo cual hace que la compañía pueda eliminar costos. Consideremos los costos que el Cirque du Soleil pudo recortar al eliminar los animales y las estrellas, o los que pudo recortar Ford al producir el modelo T en un solo color y con pocas opciones.

En ocasiones, estas reducciones son suficientes para llegar a la meta de costos, pero a veces no. Consideremos las innovaciones en materia de costos que Ford tuvo que implantar a fin de cumplir con su exigente nivel de costos para el modelo T. Ford tuvo que deshacerse del sistema corriente de producción según el cual unos hábiles artesanos fabricaban a mano cada uno de los automóviles de principio a fin. En su lugar, Ford montó la línea de ensamblaje, la

cual reemplazó a los artesanos calificados por operarios corrientes no calificados, quienes realizaban una sola operación más rápida y eficientemente. Con este sistema se redujo el tiempo necesario para fabricar un modelo T de veintiún días a cuatro, y se recortó en un 60% el número de horas de trabajo[3]. Si Ford no hubiera implantado esas innovaciones de costo, no habría podido lograr que su política estratégica de precios fuera rentable.

Si las compañías se dejan arrastrar por la tentación de elevar el precio o reducir la utilidad del producto, en lugar de hacer esfuerzos por ahondar en la manera de cumplir con la fijación de costos mínimos de una manera imaginativa como hizo Ford, no avanzarán por el camino de los océanos azules lucrativos. Son tres las palancas principales que las compañías pueden mover a fin de cumplir su meta de costos.

La primera consiste en racionalizar las operaciones e introducir innovaciones de costos desde la etapa de producción hasta la distribución. ¿Es posible reemplazar las materias primas por otras no convencionales y menos costosas, como cambiar el metal por plástico o trasladar a Bangalore un centro de llamadas ubicado en el Reino Unido? ¿Es posible eliminar, reducir o contratar externamente aquellas actividades de la cadena de valor que representan un costo elevado y poco valor? ¿Es posible pasar de una ubicación física en terrenos de alto costo a otros puntos de menor costo, como han hecho comerciantes minoristas como The Home Depot, IKEA y Wal-Mart, o como lo hizo Southwest Airlines al optar por los aeropuertos secundarios en lugar de los principales de gran tamaño? ¿Es posible recortar el

número de componentes o de pasos que intervienen en la producción mediante la modificación de la manera de fabricar los productos, tal como hizo Ford al introducir la línea de ensamblaje? ¿Es posible digitalizar las actividades a fin de reducir los costos?

Mediante esta clase de preguntas de sondeo, la compañía suiza Swatch, por ejemplo, logró llegar a una estructura de costos casi un 30% inferior a la de cualquier otra compañía de relojes del mundo. Al comienzo, el presidente de la junta directiva de la compañía, Nicolas Hayek, organizó un equipo de proyecto para determinar la política estratégica de precios para el Swatch. En ese entonces, los relojes de cuarzo de alta precisión provenientes del Japón y Hong Kong a precios bajos (cerca de 75 dólares) estaban arrasando con el mercado masivo. Swatch fijó su precio en 40 dólares, una cifra que permitía adquirir varios relojes Swatch como accesorios de moda. Ese nivel de precios dejó a las compañías del Japón y Hong-Kong sin margen para copiar el Swatch y cobrar un precio todavía más bajo. El equipo del proyecto recibió órdenes de vender el Swatch por ese precio y ni un centavo más, razón por la cual trabajó hacia atrás para llegar a la meta de costos. El proceso implicó determinar el margen que Swatch necesitaría para apoyar las actividades de marketing y de servicio y aun así conseguir una utilidad.

Ante el costo elevado de la mano de obra en Suiza, la única manera como Swatch pudo conseguir esa meta fue la de modificar radicalmente el producto y sus métodos de producción. En lugar de utilizar los materiales tradicionales como el metal y el cuero, por ejemplo, Swatch utilizó el

plástico. Los ingenieros también simplificaron drásticamente el diseño del mecanismo de relojería, reduciendo el número de componentes de ciento cincuenta a cincuenta y uno. Por último, los ingenieros desarrollaron unas técnicas de ensamblaje nuevas y más baratas; por ejemplo, utilizaron soldadura ultrasónica en lugar de tornillos para cerrar las cajas de los relojes. En su conjunto, los cambios de diseño y producción le permitieron a Swatch reducir los costos de mano de obra del 30% a menos del 10% de los costos totales. Estas innovaciones dieron paso a una estructura de costos difícil de superar y le permitieron a Swatch dominar rentablemente el mercado masivo de los relojes, el cual había estado en manos de los fabricantes asiáticos con su mano de obra barata.

Además de racionalizar las operaciones e introducir innovaciones de costos, una segunda palanca de la cual pueden valerse las compañías para cumplir con sus metas de costos es la de las alianzas. Muchas compañías se equivocan al tratar de realizar la totalidad de las actividades de producción y distribución de un nuevo producto o servicio que piensan llevar al mercado. Algunas veces lo hacen porque consideran que ese producto o servicio es una plataforma para desarrollar capacidades nuevas. Otras veces es porque sencillamente no consideran otras alternativas externas. Sin embargo, las alianzas son un medio para asegurar rápida y eficazmente las capacidades necesarias y reducir al mismo tiempo la estructura de costos. Sirven para apalancar la pericia y las economías de escala de otras compañías. Establecer alianzas implica cerrar las brechas de capacidad mediante la adquisición de compañías pequeñas, si ése es el camino

más rápido y económico para conseguir la pericia necesaria que otra empresa ya domina.

Por ejemplo, IKEA logra en buena parte cumplir con sus metas de costos a través de las alianzas. Busca los precios más bajos para las materias primas y la producción al aliarse con cerca de mil quinientas compañías productoras en más de cincuenta países. Su propósito es garantizar el más bajo costo y la producción más rápida de su lista de aproximadamente veinte mil artículos.

También está el ejemplo de SAP, la compañía alemana más importante en el campo del software para empresas. Mediante una alianza con Oracle, SAP se ahorró cientos, si no miles, de millones de dólares en costos de desarrollo, y obtuvo una base de datos central de talla mundial, la cual es el corazón de sus productos medulares R/2 y R/3. SAP fue un poco más allá y se asoció también con importantes firmas consultoras como Capgemini y Accenture a fin de conseguir una fuerza global de ventas de la noche a la mañana, sin incurrir en costo alguno. Mientras Oracle tenía los costos fijos de una fuerza de ventas pequeña en su balance, SAP pudo apalancar las sólidas redes globales de Capgemini y Accenture para llegar a sus clientes objetivo, sin ninguna implicación de costos para la compañía.

Sin embargo, algunas veces no basta con racionalizar, innovar en costos o hacer alianzas para que una compañía pueda cumplir con sus metas en materia de fijación de costos. Esto nos lleva a la tercera palanca a la cual pueden recurrir las compañías para conseguir el margen de rentabilidad que desean sin arriesgar su política estratégica de precios: cambiar el modelo de precios de la industria. El problema

se puede superar muchas veces cambiando el modelo de precios utilizado en lugar del nivel estratégico del precio.

Por ejemplo, cuando aparecieron por primera vez las cintas de vídeo, su precio era de aproximadamente 80 dólares. No eran muchas las personas que estaban dispuestas a pagar esa cifra porque nadie esperaba ver el vídeo más de dos o tres veces. El nivel estratégico del precio de un vídeo debía establecerse en relación con una salida al cine y no con la compra de una película para toda la vida. Por consiguiente, con ese precio de 80 dólares, la demanda no despegaba. ¿Cómo hacer dinero al vender las cintas por unos cuantos dólares aplicando únicamente la vía de la política estratégica de precios? La respuesta inicial fue que no se podría. Sin embargo, Blockbuster resolvió el problema al cambiar el modelo de precios y alquilar en lugar de vender. De esa manera pudo aplicar unos precios reducidos por alquiler. El resultado fue la explosión del mercado de alquiler de películas, lo cual le permitió a Blockbuster ganar más al alquilar los mismos vídeos de 80 dólares varias veces que al venderlos. Asimismo, la IBM revolucionó el mercado de la tabulación al cambiar el modelo y arrendar con opción de compra en lugar de vender, a fin de cumplir con su política estratégica de precios y cubrir al mismo tiempo su estructura de costos.

Además del modelo de alquiler de Blockbuster y de arrendamiento financiero de la IBM, las compañías han innovado los modelos de precio de diversas maneras a fin de cumplir con su nivel estratégico de precios de manera rentable. Una de esas innovaciones es la del *tiempo compartido.* NetJets, una compañía de Nueva Jersey, aplica este modelo

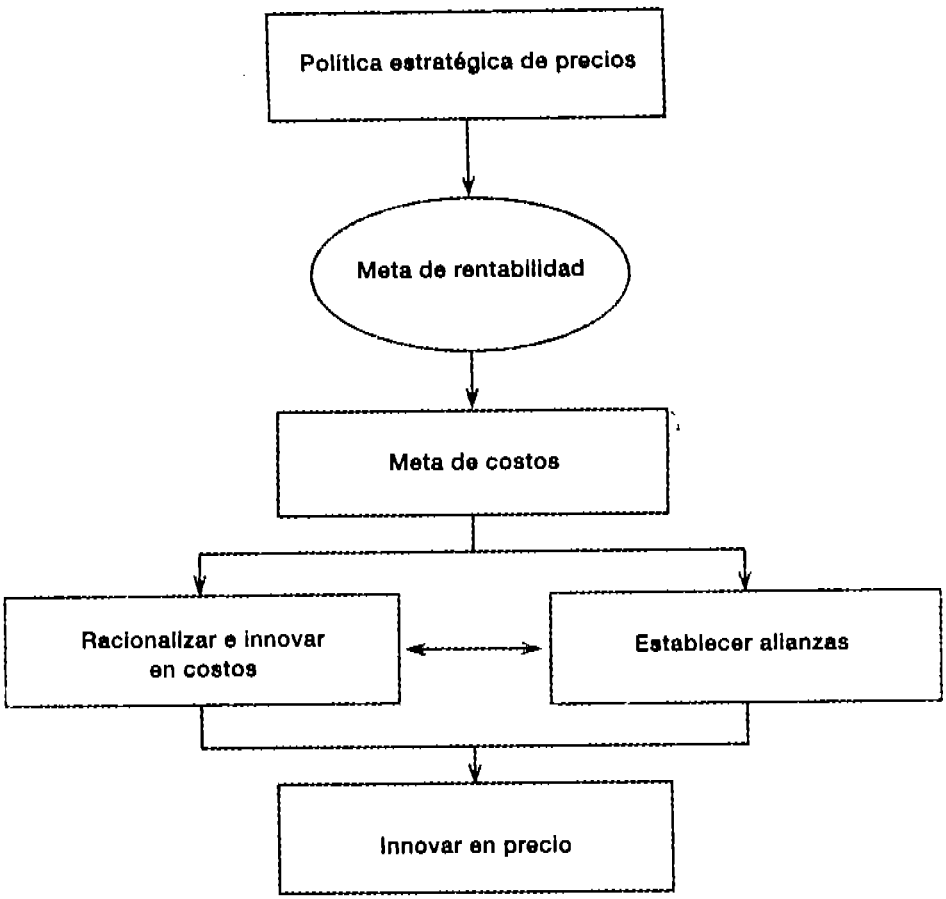
para brindar acceso a sus aviones a una amplia gama de clientes corporativos, quienes compran el derecho a utilizar un avión durante una cierta cantidad de tiempo en lugar de tener que adquirirlo. Otro modelo es el de la *porción compartida;* los administradores de los fondos de inversión, por ejemplo, ponen a disposición del pequeño inversionista unos servicios de portafolio de alta calidad —suministrados tradicionalmente por los bancos privados a los ricos— al vender una porción del portafolio en lugar de la totalidad del mismo.

Algunas compañías están abandonando del todo el concepto de precio. Lo que hacen es entregar productos a los clientes a cambio de un *interés patrimonial* en las empresas de éstos. Por ejemplo, Hewlett-Packard (HP) ha intercambiado servidores de alta potencia con las empresas nuevas de Silicon Valley por una participación en sus ingresos. Los clientes reciben acceso inmediato a una capacidad fundamental y HP se hace a la posibilidad de ganar mucho más que el precio de una máquina. El propósito no es comprometerse con la política estratégica de precios sino alcanzar la meta a través de un nuevo modelo de establecimiento de precios. Esto es lo que denominamos *innovación en precio.* Sin embargo, cabe recordar que lo que constituye una innovación en precio para una industria, como el alquiler de vídeos, muchas veces es el modelo de precios corriente de otra industria.

En la figura 6-6 se ilustra la manera como, utilizando las tres palancas antes descritas, se suelen maximizar las utilidades mediante la innovación en valor. Tal como lo muestra la figura, una compañía comienza con su nivel estratégi-

FIGURA 6-6

El modelo de rentabilidad de la estrategia del océano azul



co de precios, del cual resta la meta de su margen de utilidad para llegar a la meta de costos. A fin de cumplir la meta de costos que ha de sustentar esas utilidades, las compañías pueden valerse de dos palancas fundamentales: racionalizar e innovar en costos, y establecer alianzas. Cuando es imposible cumplir con la meta de costos pese a todos los esfuerzos por construir un modelo de negocios de bajo costo, la compañía debe recurrir a la tercera palanca, la innovación en precio, para cumplir con su nivel estratégico de precios

de manera rentable. Claro está que la innovación en precios también se puede aplicar aunque se cumpla la meta de costos. Cuando el producto o servicio satisface exitosamente el componente de rentabilidad del modelo de negocios, la compañía está lista para avanzar hacia el último paso de la secuencia de la estrategia del océano azul.

Un modelo de negocios construido conforme a la secuencia de la utilidad excepcional, la política estratégica de precios y la meta de costos produce innovación en valor. A diferencia de lo que hacen los innovadores convencionales de la tecnología, la innovación en valor se basa en un juego en el cual los compradores, las compañías y la sociedad salen ganando. El apéndice C, "La dinámica de la innovación en valor en el mercado", ilustra la manera como se desenvuelve ese juego en el mercado y revela las implicaciones económicas y de bienestar social para los interesados.

De la utilidad, el precio y el costo a la adopción

Es probable que ni siquiera un modelo de negocios imbatible sea suficiente para garantizar el éxito comercial de una idea de océano azul. Casi por definición, una idea de esa naturaleza es un desafío para el estado de cosas y por esa razón puede provocar miedo y resistencia en los principales interesados: los empleados y los aliados de la compañía, y el público en general. Antes de echar a andar la inversión en una idea nueva, la compañía debe primero vencer esos temores educando a los temerosos.

Los empleados

No resolver debidamente las inquietudes de los empleados acerca del impacto que una idea nueva pueda tener sobre su sustento puede ser costoso. Por ejemplo, cuando la gerencia de Merrill Lynch anunció sus planes para crear un servicio de corretaje virtual, el precio de sus acciones cayó en un 14% al filtrarse los rumores sobre la resistencia y el conflicto dentro de la importante división de corretaje minorista de la compañía.

Antes de hacer pública una idea, las compañías deben hacer un esfuerzo concertado por comunicar a sus empleados que son conscientes de las amenazas implícitas en la ejecución de la idea. Las compañías deben trabajar conjuntamente con sus empleados para encontrar la manera de contrarrestar las amenazas y lograr que todo el mundo salga ganando a pesar de que haya cambios de funciones, responsabilidades y remuneración. Contrariamente a lo que hizo Merrill Lynch, Morgan Stanley Dean Witter & Co. involucró a sus empleados en un diálogo interno abierto sobre la estrategia de la compañía para enfrentar el nuevo reto de la Internet. Esos esfuerzos rindieron muy buenos frutos. Como el mercado reconoció que los empleados de la compañía comprendían la necesidad de tener un negocio virtual, las acciones de la compañía aumentaron un 13% cuando finalmente se anunció la puesta en marcha del negocio en la Red.

Los aliados comerciales

Quizá más nociva que el resentimiento de los empleados sea la resistencia de los socios comerciales ante el temor de que la nueva idea ponga en peligro sus utilidades o su posi-

ción en el mercado. Éste fue el problema al que se vio abocada SAP mientras desarrollaba su producto AcceleratedSAP (ASAP), un sistema de software empresarial de rápida implantación y bajo costo. Con el ASAP el software se ponía por primera vez al alcance de la pequeña y la mediana empresa. El problema estaba en que, para desarrollar las plantillas de las mejores prácticas para el ASAP, se necesitaba la cooperación activa de grandes empresas consultoras, las cuales se beneficiaban de unos ingresos jugosos durante el tiempo prolongado de implantación de los otros productos de SAP. Estas empresas no se sentían precisamente motivadas para encontrar la vía más rápida para implantar el software de la compañía.

SAP resolvió el dilema discutiendo abiertamente las dificultades con sus socios. Sus ejecutivos convencieron a las firmas consultoras de que podrían ganar mucho más si cooperaban. Si bien con el ASAP se reduciría el tiempo de implantación para las compañías pequeñas y medianas, los consultores lograrían acceso a una nueva base de clientes, con lo cual compensarían con creces una parte de los ingresos que ya no recibirían de las compañías grandes. El nuevo sistema también representaría otro medio para responder a las quejas cada vez más explícitas de los clientes en el sentido de que el tiempo necesario para poner en marcha el software era demasiado largo.

El público en general

La oposición a la nueva idea también puede difundirse entre el público en general, especialmente si es muy novedosa e innovadora y amenaza las normas sociales o políticas esta-

blecidas. Los efectos pueden ser devastadores. Consideremos el caso de Monsanto y sus alimentos genéticamente modificados. Los consumidores europeos han cuestionado sus intenciones, especialmente gracias a los esfuerzos de los grupos ambientales como Greenpeace, Friends of the Earth y Soil Association. Los ataques de estos grupos han tocado muchas fibras en Europa, donde hay una historia de preocupación por el medio ambiente y grupos poderosos de presión en el campo de la agricultura.

El error de Monsanto fue dejar el debate en manos de otros. La compañía ha debido educar tanto a los grupos ambientales como al público sobre los beneficios de los alimentos genéticamente modificados y la posibilidad que ofrecían de eliminar la hambruna y la enfermedad. Cuando salieron los productos, Monsanto ha debido dar a los consumidores la posibilidad de elegir entre los alimentos orgánicos y los genéticamente modificados mediante el anuncio en las etiquetas acerca de cuáles de ellos provenían de las semillas genéticamente modificadas. De haber tomado esas medidas, en lugar de ser vilipendiada, Monsanto habría podido terminar siendo la proveedora de la tecnología esencial de los alimentos del futuro.

El desafío principal al educar a estos tres grupos de personas interesadas —los empleados, los aliados y el público en general— consiste en plantear el diálogo abierto sobre las razones para adoptar la nueva idea. Es preciso explicar sus méritos, establecer expectativas claras con respecto a sus ramificaciones, y describir la manera como la compañía se ocupará de ellas. Las partes interesadas deben sentir que han sido escuchadas y que no habrá sorpresas. Las compa-

ñías que se tomen la molestia de abrir ese diálogo con las partes interesadas descubrirán que compensa con creces el tiempo y el esfuerzo que ello implica. (En el capítulo 8 se hace una descripción más extensa de la manera como se puede lograr la participación de las partes interesadas.)

El índice de ideas de océano azul

Aunque las compañías deben construir su estrategia de océano azul de acuerdo con la secuencia de utilidad, precio, costo y adopción, estos criterios forman un todo integral que garantiza el éxito comercial. El *índice de ideas de océano azul* es una prueba sencilla pero sólida de este enfoque sistemático (véase la figura 6-7).

Tal como se ilustra en la figura 6-7, si Philips y Motorola hubieran plasmado sus ideas para el CD-i y el Iridium en el índice de ideas de océano azul, habrían visto cuán lejos

FIGURA 6-7

Índice de ideas de océano azul

		CD-i de Philips	Iridium de Motorola	i-mode de DoCoMo Japón
Utilidad	¿Hay una utilidad excepcional? ¿Hay razones contundentes para comprar el producto o servicio ofrecido?	–	–	+
Precio	¿Está el precio fácilmente al alcance del grueso de los compradores?	–	–	+
Costo	¿Cumple la estructura de costos con la meta de costos?	–	–	+
Adopción	¿Se han resuelto desde el principio los obstáculos para la adopción?	–	+/–	+

estaban de abrir océanos azules lucrativos. Con respecto al CD-i de Philips, no creaba utilidad excepcional para los compradores porque ofrecía unas funciones tecnológicas complejas y un número limitado de títulos de software. Su precio estaba lejos del alcance del grueso de los compradores y su proceso de producción era complicado y costoso. A causa de su diseño complicado se necesitaban más de treinta minutos para explicar y vender el producto, lo cual desalentaba a los vendedores de las tiendas minoristas de rotación rápida. Por consiguiente, el CD-i de Philips no aprobó ninguno de los cuatro criterios del índice de ideas de océano azul a pesar de los miles de millones que se invirtieron en él.

Si Philips hubiera evaluado la idea del CD-i con base en el índice durante el desarrollo, habría previsto los escollos y habría podido resolverlos desde un comienzo simplificando el producto y consiguiendo socios que se encargaran de desarrollar títulos de software verdaderamente atractivos, estableciendo un nivel estratégico de precios accesibles al grueso del mercado, instituyendo un sistema de costeo basado en restarle al precio en lugar de aumentarle, y trabajando con los comerciantes para encontrar una manera fácil y sencilla de vender y explicar el producto en pocos minutos.

El Iridium de Motorola también era excesivamente costoso a causa de los elevados costos de producción. No ofrecía una utilidad atractiva para el grueso de los compradores, puesto que no podía usarse dentro de los edificios o los automóviles, y tenía el tamaño de un ladrillo. Con respecto a la adopción, Motorola superó muchas regulaciones y obtuvo los derechos de transmisión en muchos países. Los empleados, los aliados y la sociedad también estaban

relativamente motivados a aceptar la idea. Pero el equipo de ventas de la compañía y los canales de comercialización en los mercados globales eran débiles. Debido a que Motorola no podía hacer un seguimiento eficiente a las oportunidades de venta, a veces no había teléfonos disponibles cuando los solicitaban. La deficiencia en cuanto a utilidad, precio y posiciones de costo, además de una facilidad apenas relativa para la adopción, indicaban que la idea del Iridium sería un fracaso.

Ahora comparemos estas dos situaciones con el lanzamiento del i-mode de NTT DoCoMo en el Japón. En 1999, cuando la mayoría de los operadores de telecomunicaciones tenían su atención puesta en la carrera tecnológica y la competencia por precio en los canales inalámbricos de voz, NTT DoCoMo, el operador de telecomunicaciones más grande del Japón, lanzó el i-mode para ofrecer servicios de Internet en los teléfonos celulares. En el Japón, la telefonía móvil corriente había alcanzado un alto nivel de sofisticación en materia de movilidad, calidad de la voz, facilidad de uso y diseño de los aparatos. Sin embargo, ofrecía pocos servicios de datos como el correo electrónico, el acceso a la información, noticias, juegos o transacciones, aplicaciones verdaderamente exitosas en el mundo de la Internet por computador. El servicio de i-mode reunió las ventajas fundamentales de estas dos industrias alternativas —la industria de la telefonía celular y la industria de Internet por computador— y creó una utilidad superior sin precedentes para los compradores.

El servicio del i-mode representó una utilidad excepcional para los compradores a un precio accesible al grueso

del mercado. La tarifa mensual de suscripción al i-mode, la tarifa por transmisión de voz y datos y el precio del contenido se ubicaron en la zona estratégica de precio donde las personas compran sin reflexionar, lo cual fomenta la compra por impulso y lleva el producto a las masas lo más rápidamente posible. Por ejemplo, la tarifa mensual de suscripción a un sitio de contenido oscila entre 100 y 300 yenes (1 y 3 dólares), lo cual fue resultado de la comparación con los precios de los semanarios que la mayoría de los japoneses compran regularmente en el puesto de su estación de tren.

Tras fijar un precio atractivo para el grueso del mercado, NTT DoCoMo se dedicó a obtener las capacidades necesarias para prestar el servicio dentro de su meta de costos a fin de generar utilidades. En su búsqueda de esta finalidad, la compañía nunca se vio limitada por sus activos y sus capacidades. Mientras centraba su atención en su papel tradicional de operador para desarrollar y mantener una red de alta velocidad y capacidad en el proyecto de i-mode, buscó ofrecer los otros elementos clave de su propuesta mediante alianzas activas con los fabricantes de los aparatos y los proveedores de la información.

El propósito de la compañía al crear una red de alianzas favorables para todos era cumplir y sostener la meta de costos establecida a través de su política estratégica de precios. Aunque son muchos los socios y las dimensiones que componen esta red de alianzas, vale la pena hacer referencia a algunos aspectos particularmente pertinentes. Primero, NTT DoCoMo compartía conocimiento y tecnología permanentemente con sus socios fabricantes de los aparatos para ayudarles a mantenerse a la cabeza de sus competidores. En

segundo lugar, la compañía desempeñaba el papel de portal y entrada a la red inalámbrica, ampliando y actualizando la lista de sitios en el menú del i-mode y atrayendo al mismo tiempo a los proveedores de contenido a fin de que se vincularan a la lista de i-mode y crearan el contenido necesario para aumentar el tráfico. Al administrar la facturación de los proveedores de contenido a cambio de una comisión reducida, por ejemplo, la compañía les ofrecía unas economías sustanciales con relación a los costos de desarrollar el sistema de facturación. Al mismo tiempo, DoCoMo obtenía también un torrente cada vez más grande de ingresos.

Más importante todavía fue que en lugar de utilizar el *Wireless Markup Language (WML)* bajo la norma WAP para la creación del sitio, i-mode utilizó el c-HTML, un lenguaje ya existente y ampliamente utilizado en el Japón. Esto significó que el i-mode fuera más atractivo para los proveedores del contenido porque, bajo el c-HTML, los ingenieros programadores no necesitaban incurrir en el costo adicional de capacitarse para convertir sus sitios virtuales, diseñados para el ambiente de Internet, en sitios para el uso del i-mode. NTT DoCoMo también celebró acuerdos de colaboración con socios clave en el exterior tales como Sun Microsystems, Microsoft y Symbian, a fin de reducir el costo total de desarrollo y acortar el tiempo para el lanzamiento efectivo.

Otro aspecto fundamental de la estrategia del i-mode fue la manera como se realizó el proyecto. Se creó un equipo dedicado especialmente a él, y se le confirió autonomía y un mandato claro. El jefe del equipo eligió a la mayoría

de los miembros e inició con ellos un diálogo abierto sobre la manera de crear el mercado nuevo de la comunicación de datos a través de la telefonía móvil, con lo cual logró su compromiso con el proyecto. Todo esto generó un ambiente positivo a nivel de toda la compañía para la adopción del i-mode. Además, el juego favorable que la compañía creó para sus aliados y la disposición del público japonés a utilizar los servicios de la base de datos contribuyeron también a la adopción exitosa del i-mode.

El servicio de i-mode aprobó los cuatro criterios del índice de ideas de océano azul, tal como se ilustra en la figura 6-7. En efecto, el i-mode demostró ser un éxito explosivo. Seis meses después de su lanzamiento se había llegado ya a la marca del millón de abonados. Al cabo de dos años, la cifra era de 27,1 millones y los ingresos únicamente por la transmisión de paquetes habían aumentado 130 veces. A finales de 2003, el número de abonados era de 40,1 millones y los ingresos por concepto de transmisión de datos, imágenes y texto aumentaron de 295 millones de yenes (2,6 millones de dólares) a 886,3 mil millones de yenes (8 mil millones de dólares).

DoCoMo es la única compañía que ha podido ganar dinero con el negocio de la Internet por telefonía móvil. En la actualidad, DoCoMo supera a su compañía matriz, NTT, en capitalización del mercado y también en potencial de crecimiento rentable.

Aunque el i-mode ha sido un éxito estruendoso en el Japón, su éxito por fuera de ese país depende de que pueda superar las barreras regionales para su adopción, como son las regulaciones, la cultura y las diferencias emocionales, además

de las provenientes de la dinámica de las alianzas y la infraestructura económica.

Una vez aprobados los criterios del índice de ideas de océano azul, las compañías están listas para pasar a formular la ejecución de la estrategia. La pregunta es: ¿Cómo persuadir a la organización para ejecutar la estrategia aunque implique apartarse del pasado? Esto nos lleva a la segunda parte de este libro y al quinto principio de la estrategia del océano azul y tema del siguiente capítulo: vencer los principales obstáculos de la organización.

TERCERA PARTE

Ejecución de la estrategia del océano azul

CAPÍTULO 7

Vencer las principales barreras organizacionales

Una vez que la compañía ha desarrollado una estrategia de océano azul con un modelo de negocios rentable, debe proceder a ejecutarla. Claro está que toda estrategia trae consigo el reto de la ejecución. Es usual que las compañías, al igual que las personas, tengan dificultades serias a la hora de traducir el pensamiento en acción, ya sea en medio de los océanos rojos o de los azules. Pero comparada con una estrategia de océano rojo, la estrategia del océano azul se aparta considerablemente del estado normal de las cosas. Gira alrededor de un cambio que consiste en pasar de la convergencia a la divergencia en las curvas de valor, a un menor costo. Eso implica que la exigencia de la ejecución es grande.

Los gerentes nos han asegurado que el desafío es duro e implica superar cuatro barreras. La primera es de percepción: crear conciencia entre los empleados acerca de la necesidad de un cambio estratégico. Aunque los océanos ro-

jos pueden no ser el camino para un crecimiento rentable en el futuro, no hay duda de que generan una sensación de comodidad en las personas e inclusive pueden haber prestado un buen servicio a la organización hasta el momento. de tal manera que ¿para qué cambiar las cosas?

La segunda barrera es la de los recursos limitados. Se supone que mientras más grande es el cambio estratégico, más cuantiosos deben ser los recursos necesarios para ejecutarlo. Pero en la mayoría de las organizaciones estudiadas, los recursos disminuyeron en lugar de aumentar.

La tercera barrera se relaciona con la motivación. ¿Cómo motivar a los actores clave para que procedan con rapidez y persistencia a fin de romper con el estado normal de cosas? Eso es algo que tarda años, y los gerentes no tienen tanto tiempo.

La última barrera es política. Tal como lo manifestara un gerente, "en nuestra organización uno recibe el disparo antes de ponerse de pie".

Aunque estas barreras están presentes en todas las compañías en mayor o menor grado y algunas de las compañías quizá deban enfrentar sólo algún subconjunto de las cuatro, saber cómo vencerlas es fundamental para mitigar el riesgo organizacional. Esto nos lleva al quinto principio de la estrategia del océano azul: vencer las principales barreras organizacionales a fin de poder llevar a la acción la estrategia del océano azul.

Sin embargo, para lograrlo, las compañías deben abandonar las nociones preconcebidas con respecto a la ejecución del cambio. Según la sabiduría convencional, mientras más grande es el cambio, mayores son los recursos y el tiempo

necesarios para producir resultados. Por consiguiente, es preciso abandonar la sabiduría convencional y recurrir a algo que hemos denominado *liderazgo para inclinar la balanza,* el cual permite superar rápidamente estas cuatro barreras a bajo costo y conseguir al mismo tiempo el respaldo de los empleados para la iniciativa de romper con el estado tradicional de las cosas.

El liderazgo para inclinar la balanza en acción

Tomemos el caso del Departamento de Policía de la Ciudad de Nueva York (NYPD), el cual puso en marcha una estrategia de océano azul en el sector público en los años 90. Pocos ejecutivos han tenido que enfrentar la situación de tener tanto en su contra como Bill Bratton cuando asumió su nuevo cargo como comisionado de la ciudad de Nueva York en febrero de 1994. A principios de los años 90, la ciudad viraba hacia la anarquía. La cifra de homicidios había alcanzado un nivel sin precedentes. Los atracos, los golpes de la mafia, los grupos parapoliciales y los asaltos a mano armada llenaban los titulares de los diarios. Los neoyorquinos estaban bajo asedio. Pero el presupuesto de Bratton estaba congelado. En efecto, tras treinta años de crecimiento de la delincuencia, muchos sociólogos habían llegado a la conclusión de que la ciudad era inmune a las intervenciones de la policía. Los ciudadanos de Nueva York pedían una solución a gritos. Un titular aparecido en la primera plana de *The New York Post* clamaba: "¡Dave, haz algo!", en un llamado directo al entonces alcalde David Dinkins para que frenara la delincuencia lo antes posible[1]. En vista de los

salarios miserables, las condiciones peligrosas y las largas jornadas de trabajo, además de pocas esperanzas de progresar en un sistema de ascensos por tiempo en el ejercicio del cargo, la moral de los treinta y seis mil agentes de policía estaba por el piso, para no mencionar los efectos debilitantes de los recortes presupuestales, el equipo deteriorado y la corrupción.

En términos empresariales, el NYPD era una organización sin dinero con treinta y seis mil empleados casados con el *statu quo,* desmotivados, mal remunerados; una base de clientes molestos —los ciudadanos de Nueva York—, y un desempeño cada vez más pobre medido sobre la base del crecimiento del delito y el aumento del temor y el desorden. Para rematar, estaban la política y las guerras de poder. En pocas palabras, llevar las riendas del NYPD para lograr un cambio estratégico era una pesadilla imposible de imaginar para cualquier ejecutivo. La competencia —la delincuencia— crecía y se fortalecía.

Sin embargo, en menos de dos años y sin aumentar su presupuesto, Bratton convirtió a la ciudad de Nueva York en la más segura de las ciudades grandes de los Estados Unidos. Se apartó del océano rojo mediante una estrategia policial de océano azul que revolucionó la labor de la policía tal como se conocía en el país en ese momento. Entre 1994 y 1996, la organización salió ganando al ver aumentar sus "utilidades": los delitos mayores se redujeron en un 39%, los homicidios en un 50% y los robos en un 35%. Los "clientes" se beneficiaron: las encuestas de Gallup revelaron que la confianza del público hacia el departamento de policía pasó del 37% al 73%. Y los empleados también salieron ganando:

las encuestas internas demostraron que la satisfacción laboral en el NYPD alcanzó un nivel sin precedentes. Tal como lo manifestara un patrullero, "habríamos ido hasta el infierno por ese hombre". Quizá lo más notable es que los cambios han perdurado en ausencia de su líder, lo cual implica que hubo un cambio fundamental en la cultura de la organización y la estrategia del NYPD. Los índices de criminalidad han continuado decreciendo después de la partida de Bratton en 1996.

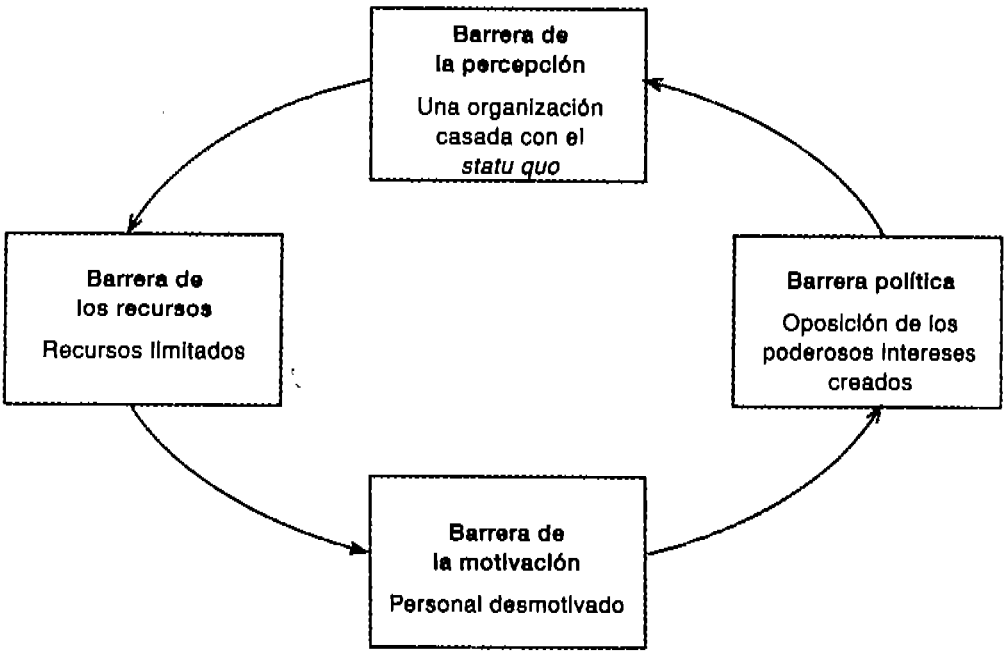
Son pocos los líderes empresariales que deben enfrentar barreras organizacionales tan duras como las que se le presentaron a Bratton al poner en marcha el cambio para apartarse del *statu quo*. Y son todavía más escasos aquéllos capaces de dirigir la clase de vuelco en materia de desempeño que logró Bratton bajo cualquier tipo de condiciones organizacionales y menos aún en unas condiciones tan difíciles como las que él encontrara. Hasta Jack Welch necesitó cerca de diez años y decenas de millones de dólares invertidos en reestructuración y capacitación para convertir a General Electric en una empresa poderosa.

Además, en abierto desafío a la sabiduría convencional, Bratton logró esos resultados espectaculares de modo extrarrápido y con pocos recursos, levantando de paso la moral de los empleados y beneficiando a todos los interesados. Pero no era ésta la primera vez que Bratton daba un cambio estratégico. Era la quinta. Y las veces anteriores había logrado su cometido a pesar de enfrentar las cuatro barreras que, según los gerentes, siempre entorpecen la ejecución de una estrategia de océano azul: la barrera de la percepción, la cual impide a los empleados reconocer la

necesidad de un cambio radical; la barrera de los recursos, endémica en las empresas; la barrera de la motivación que hace que los empleados se sientan desmoralizados; y la barrera política de la resistencia interna y externa al cambio (véase la figura 7-1).

FIGURA 7-1

Las cuatro barreras organizacionales para la ejecución de la estrategia



La palanca fundamental: factores de influencia desproporcionada

El liderazgo para inclinar la balanza tuvo su origen en el campo de la epidemiología y la teoría de los puntos de inflexión[2]. Se basa en la noción de que los cambios fundamentales pueden ocurrir rápidamente en cualquier organización

siempre y cuando se genere un movimiento epidémico en favor de una idea, impulsado por las creencias y las energías de una masa crítica de personas. La clave para desatar un movimiento epidémico es la concentración, no la difusión.

El liderazgo para inclinar la balanza se apoya en la realidad corporativa rara vez aprovechada de que en todas las organizaciones hay *personas, actos* y *actividades* que ejercen una *influencia desproporcionada* sobre el desempeño. Por consiguiente, contrariamente a lo que se piensa, superar un desafío monumental no es cuestión de montar una respuesta igualmente monumental mediante la cual se mejora el desempeño de acuerdo con las inversiones proporcionales de tiempo y recursos. Al contrario, es cuestión de conservar los recursos, recortar el tiempo y centrar toda la atención en identificar y apalancar los factores que influyen de manera desproporcionada sobre una organización.

Las preguntas clave para las cuales buscan respuesta los líderes que inclinan la balanza son las siguientes: ¿Cuáles factores o actos ejercen una influencia desproporcionadamente positiva para romper con el *statu quo,* para obtener el máximo de cada dólar de recursos, para motivar a los actores clave a fin de que promuevan activamente el cambio y para desmantelar los obstáculos políticos contra los cuales suelen estrellarse hasta las mejores estrategias? Al centrar toda su atención en los puntos de influencia desproporcionada, estos líderes pueden demoler las cuatro barreras que limitan la ejecución de la estrategia del océano azul. Y lo hacen rápidamente y a bajo costo.

Consideremos la manera como se pueden apalancar los factores de influencia desproporcionada para demoler

las cuatro barreras y poder pasar del pensamiento a la acción en la ejecución de la estrategia del océano azul.

Atravesar la barrera de la percepción

La batalla más dura en muchas iniciativas de cambio y transformación es lograr que las personas reconozcan la necesidad de un cambio estratégico y se pongan de acuerdo sobre sus causas. La mayoría de los directores ejecutivos de las empresas recurren a las cifras para basar su argumentación en favor del cambio, e insisten en que la compañía debe fijar y lograr mejores resultados: "Sólo hay dos alternativas en materia de desempeño: cumplir las metas de desempeño, o superarlas".

Pero como todos sabemos, las cifras se pueden manipular. Insistir en elevar las metas fomenta el abuso del proceso de presupuesto. Esto genera a su vez hostilidad y suspicacia entre las diversas partes de la organización. Hasta en los casos en los cuales no se manipulan las cifras, éstas pueden ser engañosas. Por ejemplo, los vendedores que trabajan por comisión rara vez son sensibles a los costos de las ventas que ellos mismos generan.

Más aún, las personas rara vez recuerdan los mensajes comunicados a través de cifras. El argumento en favor del cambio se percibe como algo abstracto y alejado de la esfera de los gerentes de línea, precisamente las personas a quienes el director ejecutivo debe ganarse. Aquéllos cuyas unidades funcionan bien sienten que la crítica no es para ellos sino que el problema es de la alta gerencia. Por otro lado, los gerentes de las unidades cuyo desempeño es pobre sienten

que están siendo notificados, y cuando una persona está preocupada por su seguridad laboral lo más probable es que se dedique a estudiar el mercado de trabajo y no a resolver los problemas de la compañía.

El liderazgo para inclinar la balanza no se apoya en las cifras para derrumbar la barrera de la percepción organizacional. A fin de demoler esa barrera rápidamente, los líderes como Bratton centran su atención en aquello que ejerce una influencia desproporcionada: hacer que las personas vean y experimenten la dura realidad directamente. Los estudios de la neurociencia y de la ciencia del conocimiento demuestran que las personas recuerdan mejor y reaccionan más eficazmente cuando ven y experimentan las cosas. "Ver para creer". En el ámbito de la experiencia, los estímulos positivos refuerzan el comportamiento, mientras que los estímulos negativos modifican las actitudes y el comportamiento. Dicho simplemente, mientras más sabrosa la cubierta de la tarta que un niño prueba con el dedo, más querrá el niño saborearla repetidamente. No es necesaria la orientación de los padres para fomentar ese comportamiento. Y a la inversa, el niño que pone el dedo sobre el fogón caliente de la estufa no volverá a hacerlo nunca más. Los niños modifican por cuenta propia su comportamiento como consecuencia de una experiencia negativa y no necesitan la insistencia de sus padres[3]. Por otra parte, se ha demostrado que las experiencias a través de las cuales no se palpan ni se ven ni se sienten los resultados, como es el caso de presentar una hoja llena de cifras abstractas, no generan ningún impacto y se olvidan fácilmente[4].

El liderazgo para inclinar la balanza aprovecha esta noción para inspirar un cambio rápido de mentalidad *por decisión propia desde el interior de las personas.* En lugar de recurrir a las cifras para derrumbar la barrera de la percepción, lleva a la gente a experimentar de dos maneras la necesidad de cambiar.

Experimentar la "alcantarilla eléctrica"

Para romper el *statu quo,* los empleados deben vivir en carne propia los peores problemas operativos. Ni los altos ejecutivos ni los gerentes medios ni los demás empleados deben tener que imaginar hipótesis sobre la realidad. Las cifras son cuestionables y no inspiran, pero enfrentarse directamente con la mediocridad es algo que estremece y de lo cual no hay escapatoria. Pero al mismo tiempo incita a la acción. Esta experiencia directa ejerce una influencia desproporcionada para derrumbar rápidamente la barrera de la percepción.

Veamos el siguiente ejemplo. En los años 90, el sistema del tren subterráneo de Nueva York bullía de miedo, hasta el punto de ganarse el remoquete de "alcantarilla eléctrica". Los ingresos decrecían a pasos agigantados a causa del boicoteo de la ciudadanía. Pero los miembros de la policía de tránsito de la ciudad de Nueva York se negaban a aceptar la realidad. ¿Por qué? Sólo el 3% de los delitos más graves se cometían en el tren subterráneo. Por tanto, por mucho que el público clamara, sus gritos llegaban a oídos sordos. La policía no percibía la necesidad de replantear sus estrategias.

Fue entonces cuando Bratton asumió la jefatura y, en cuestión de semanas, logró cambiar la mentalidad de la po-

licía y apartarla del *statu quo.* ¿Cómo? No por la fuerza ni con base en las cifras, sino haciendo que los oficiales y los agentes —incluido él mismo— vivieran la experiencia del tren subterráneo de día y de noche, algo que nunca se había hecho antes de llegar Bratton.

Si bien, de acuerdo con las estadísticas, la policía podía pensar que el tren subterráneo era seguro, lo que vieron los agentes fue lo que los ciudadanos debían enfrentar día tras día: un sistema de transporte al borde de la anarquía. Los pandilleros jóvenes eran los dueños de los vagones, la gente saltaba por encima de los torniquetes para no pagar y los usuarios debían soportar los *graffiti,* la agresión de los mendigos y los borrachos tendidos en las bancas. La policía ya no podía evadir la horrible realidad. Ya nadie podía argumentar que no existiera la necesidad de desarrollar unas estrategias drásticas para romper con el *statu quo* cuanto antes.

También la manera de pensar de los superiores se puede cambiar rápidamente si se les muestra la peor realidad. Un enfoque semejante sirve para sensibilizar rápidamente a los superiores con respecto a las necesidades del líder. Sin embargo, son pocos los líderes que explotan la fuerza de este llamado a despertar. Por lo general hacen todo lo contrario. Tratan de ganarse el apoyo con un argumento basado en cifras, el cual no les permite comunicar la urgencia ni el ímpetu emocional. O tratan de mostrar el caso más ejemplar de su excelencia operativa para conseguir apoyo. Si bien estas vías pueden funcionar, ninguna de ellas sirve para demoler la barrera de la percepción de los superiores con la rapidez y la contundencia de vivir lo peor de una realidad.

Por ejemplo, cuando Bratton dirigía la división de policía de la Autoridad de Transporte de la Bahía de Massachusetts (MBTA), la respectiva junta directiva decidió comprar una pequeña flota de vehículos más baratos y más económicos. La decisión iba en contra de la nueva estrategia policial de Bratton. Sin embargo, en lugar de oponerse a la decisión o de reunir los argumentos para solicitar un presupuesto más grande (algo que hubiera tardado meses en analizarse y probablemente se habría encontrado con una negativa al final), Bratton invitó al gerente general de la MBTA a visitar su unidad para conocer el distrito.

A fin de que el gerente general pudiera ver el horror que trataba de enderezar, Bratton lo recogió en un vehículo pequeño igual a los que se estaban comprando. Deslizó los asientos hacia adelante para que el gerente pudiera ver cuán poco espacio para las piernas tendría un agente de un metro con ochenta de estatura. Durante el recorrido, Bratton pasó por encima de todos los huecos posibles. Además, llevó consigo su cinturón, las esposas y la pistola a fin de que el gerente pudiera ver cuán reducido era el espacio para los implementos de trabajo de un agente de policía. Al cabo de dos horas, el gerente general pidió salir del vehículo. Manifestó que no se explicaba cómo Bratton podía pasar tanto tiempo en un vehículo tan pequeño, y menos aún si llevaba a un delincuente en el asiento trasero. Bratton consiguió los vehículos más grandes que necesitaba para ejecutar su estrategia.

Tratar con los clientes descontentos

Para demoler la barrera de la percepción no sólo es preciso sacar a los gerentes de la oficina para que conozcan los ho-

rrores de la operación, sino también para que oigan personalmente a los clientes más descontentos. No se atenga a lo que dicen las encuestas de mercado. ¿Hasta qué punto los altos ejecutivos de su empresa observan activa y directamente el mercado o se reúnen con sus clientes más insatisfechos para oír sus inquietudes? ¿Alguna vez se ha preguntado por qué sus volúmenes de venta no coinciden con la confianza que usted tiene en su producto? Dicho simplemente, no hay nada como conocer y oír personalmente a los clientes insatisfechos.

A finales de los años 70, el nivel de delincuencia estaba adquiriendo dimensiones serias en el Distrito 4 de la Policía de Boston, en el cual se encuentran la Sala Sinfónica, la Madre Iglesia de la Ciencia Cristiana y otras instituciones culturales. El público se sentía cada vez más intimidado; los residentes comenzaban a vender sus casas y empujaban así a la comunidad hacia un deterioro acelerado. Sin embargo, pese a que los ciudadanos abandonaban el vecindario en masa, la fuerza de policía a cargo de Bratton pensaba que hacía un buen trabajo. Los indicadores de desempeño que habían utilizado históricamente para compararse con otros departamentos de policía estaban en el nivel más alto de su historia: se había reducido el tiempo de respuesta ante las llamadas de auxilio y había aumentado el número de arrestos en los casos de delitos mayores. A fin de resolver la paradoja, Bratton organizó una serie de reuniones en la alcaldía entre sus agentes y los residentes del vecindario.

No pasó mucho tiempo antes de que se descubriera la brecha entre lo que unos y otros percibían. Aunque los agentes de policía estaban muy orgullosos de la rapidez con la cual

respondían a los llamados de los ciudadanos y del número de delitos graves resueltos, los ciudadanos no apreciaban ni agradecían esos esfuerzos, puesto que eran pocos los que se sentían amenazados por el crimen de gran escala. Realmente se sentían víctimas del acoso de los factores menores que suelen irritar a la ciudadanía: los borrachines, los pordioseros, la prostitución y el *graffiti*.

Como consecuencia de esas reuniones, en la alcaldía se reorganizaron por completo las prioridades de la policía a fin de centrar su actividad en el océano azul de las "ventanas rotas"[5]. La delincuencia disminuyó y la gente se sintió segura nuevamente en su vecindario.

¿Qué hace usted cuando desea crear conciencia en su organización sobre la necesidad de un cambio estratégico para romper con el estado de cosas? ¿Argumenta su caso con base en las cifras, o pone a sus gerentes, empleados y superiores (y a usted mismo) en contacto directo con los peores problemas operativos? ¿Pone a sus gerentes en contacto con el mercado para que oigan los reclamos airados de los clientes decepcionados, o contrata a un tercero para que vea por usted y distribuya encuestas de investigación de mercados?

Superar la barrera de los recursos

Una vez que la gente de la organización acepta la necesidad de un cambio estratégico y se llega a un acuerdo general sobre cómo debe ser la nueva estrategia, la mayoría de los líderes se ven abocados a la cruda realidad de la falta de recursos. ¿Hay dinero para costear los cambios necesarios?

Al llegar a este punto, los directores ejecutivos más reformistas optan por uno de dos caminos. O bien moderan sus ambiciones y desmoralizan nuevamente a todos sus colaboradores, o se embarcan en el largo proceso de luchar por obtener más recursos de los bancos y de los accionistas, lo cual los obliga a descuidar los problemas de base. Eso no quiere decir que ese enfoque sea innecesario o inútil, sino que el esfuerzo de obtener más recursos suele ser un proceso largo y muy politizado.

¿Cómo lograr que una organización ponga en marcha los cambios estratégicos con menos recursos? En lugar de dedicarse a conseguir más recursos, los líderes que inclinan la balanza se concentran en multiplicar el valor de los recursos de los cuales disponen. Cuando escasean los recursos, los ejecutivos pueden valerse de tres factores que ejercen una influencia desproporcionada a fin de liberar un gran contingente de recursos por una parte, y multiplicar su valor por la otra. Se trata de las zonas calientes, las zonas frías y la negociación.

Las *zonas calientes* son aquellas actividades que exigen pocos recursos pero pueden generar grandes ganancias en materia de desempeño. Por otro lado, las *zonas frías* se refieren a las actividades que exigen grandes recursos pero tienen un impacto menor sobre el desempeño. Por lo general, en todas las organizaciones hay zonas calientes y zonas frías. La *negociación* se refiere al intercambio de los recursos sobrantes en un área por los recursos sobrantes de otra a fin de llenar los vacíos. Cuando las compañías aprenden a utilizar correctamente los recursos existentes, por lo general logran derrumbar inmediatamente esta barrera.

¿Cuáles son las actividades que consumen la mayor parte de sus recursos pero generan un impacto insignificante sobre el desempeño? ¿Cuáles actividades tienen el impacto más grande sobre el desempeño pero carecen de recursos? Cuando las organizaciones plantean los interrogantes de esta manera, no tardan en identificar la manera de liberar los recursos de bajo rendimiento y canalizarlos hacia las actividades de alto impacto. De esta manera, reducen los costos y al mismo tiempo promueven y consiguen un mayor valor.

Redistribuir los recursos hacia las zonas calientes

Quienes antecedieron a Bratton en la dirección de la Policía de Tránsito de Nueva York creían que la manera de hacer que los trenes subterráneos de la ciudad fueran seguros era asignar un agente a cada una de las líneas para que subiera a los trenes y patrullara cada una de las entradas y salidas. A fin de aumentar las utilidades (reducir la delincuencia) sería necesario multiplicar los costos (los agentes de policía) hasta niveles imposibles, si se considera el presupuesto. La lógica de base era que la única manera de incrementar el desempeño sería aumentar proporcionalmente los recursos, es decir, la misma lógica inherente a la cual recurren las compañías cuando necesitan mejorar el desempeño.

Sin embargo, Bratton logró el descenso más grande de la delincuencia, el miedo y el desorden en la historia de la autoridad de tránsito, no aumentando el número de agentes de policía sino dirigiendo la acción de la policía hacia las zonas calientes. Su análisis reveló que, a pesar de que el sistema de los trenes subterráneos era un laberinto de líneas

y entradas y salidas, la gran mayoría de los delitos se cometían sólo en unas cuantas estaciones y en unas pocas líneas. También descubrió que esas zonas calientes carecían de atención suficiente de parte de la policía, a pesar de que ejercían un impacto desproporcionado sobre la delincuencia, mientras que las líneas y las estaciones donde rara vez se cometían delitos contaban con el mismo número de agentes. La solución fue cambiar completamente el esquema de asignación de los agentes, concentrándolos en las zonas calientes a fin de sofocar al elemento criminal. Y la delincuencia descendió abruptamente sin que fuera necesario aumentar el tamaño de la fuerza policial.

Asimismo, antes de la llegada de Bratton al NYPD, la unidad de narcóticos trabajaba en turnos de nueve a cinco durante los días de semana únicamente, y contaba con menos de un 5% del recurso humano del departamento. A fin de identificar las zonas calientes de los recursos, en una de sus reuniones iniciales con los jefes de las unidades, Jack Maple, el comisionado adjunto para estrategia del delito, les pidió a los asistentes un cálculo aproximado del porcentaje de delitos vinculados con el consumo de estupefacientes. La mayoría señaló la cifra del 50%, mientras que otros hablaron del 70%; la cifra más baja fue del 30%. Maple señaló que, sobre esa base, era difícil argumentar que una unidad antinarcóticos que representaba menos del 5% de la fuerza del NYPD no tuviera personal suficiente. Además, resultó que el escuadrón de narcóticos trabajaba de lunes a viernes, aunque la mayor parte del comercio ilícito ocurría siempre durante el fin de semana, coincidiendo con los delitos asociados con los narcóticos. ¿Por qué? Porque así se había

trabajado siempre; era el *modus operandi* que nadie nunca había cuestionado.

Cuando Bratton presentó estos hechos e identificó las zonas calientes, no tuvo dificultad alguna en lograr que se aceptara su argumento de reorganizar la asignación del personal y los recursos del departamento de policía. Entonces Bratton procedió a canalizar el personal y los recursos hacia la zona caliente y la delincuencia se vino al piso.

¿Cómo obtuvo los recursos para hacerlo? Evaluando simultáneamente las zonas frías de su organización.

Recanalizar los recursos de las zonas frías

Los líderes deben liberar recursos en busca de zonas frías. Bratton descubrió que una de las zonas frías más grandes relacionadas con el sistema del transporte subterráneo era el procesamiento de los delincuentes. Un agente tardaba dieciséis horas en promedio en llevar a un delincuente hasta el centro de la ciudad para procesar hasta una contravención menor. Durante esas horas, no podía dedicarse a patrullar el subterráneo y a agregar valor.

Bratton cambió todo eso. En lugar de llevar a los delincuentes al tribunal, llevó los centros de procesamiento hasta donde estaban los delincuentes, valiéndose de unos autobuses viejos transformados en estaciones de policía en miniatura, los cuales estacionó en las salidas de las estaciones subterráneas. En lugar de tener que arrastrar a un sospechoso hasta el tribunal ubicado del otro lado de la ciudad, lo único que un agente de policía debía hacer ahora era escoltar al sospechoso hasta el nivel de la calle donde estaba el autobús. Esto redujo el tiempo de procesamiento

de dieciséis horas a una, y se liberó así a un mayor número de agentes para patrullar el subterráneo y detener a los delincuentes.

Embarcarse en la negociación

Además de reasignar internamente los recursos de los cuales dispone una unidad, los líderes que inclinan la balanza negocian hábilmente los recursos que no necesitan a cambio de otros de los cuales carecen. Tomemos nuevamente el caso de Bratton. Los directores de las organizaciones del sector público saben que el tamaño de sus presupuestos y el número de personas a su cargo suelen ser motivo de debates acalorados porque los recursos públicos son notoriamente limitados. Esto hace que los jefes de las organizaciones del sector público callen cuando tienen recursos sobrantes y se abstengan de liberarlos para que otras partes de la organización puedan utilizarlos, porque correrían el riesgo de perder el control sobre esos recursos. Una de las consecuencias es que, con el tiempo, algunas organizaciones terminan teniendo muchos recursos que no necesitan y careciendo de otros que sí necesitan.

Cuando se posesionó como jefe de la Policía de Tránsito de Nueva York en 1990, Dean Esserman, asesor general y consejero de política de Bratton (quien ahora es director de la policía de Providence, Rhode Island), desempeñó un papel clave como negociador de recursos. Esserman descubrió que la unidad de tránsito, la cual clamaba por más espacio físico en las oficinas, venía conduciendo una flota de vehículos sin distintivo, superior a sus necesidades. Por su parte, la División de Libertad Condicional estaba corta de

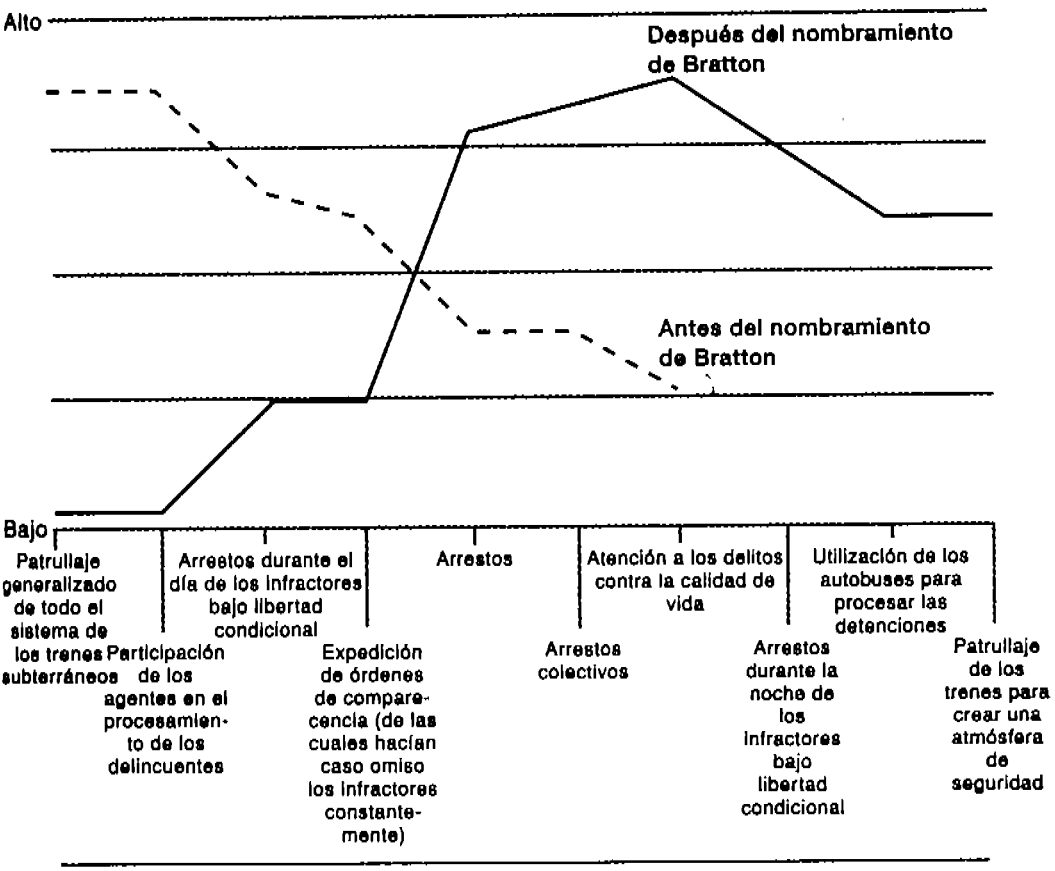
vehículos pero tenía más espacio en las oficinas. Esserman y Bratton propusieron el trueque obvio, al cual se acogieron agradecidos los agentes de libertad condicional. Por su parte, los agentes de la unidad de tránsito quedaron encantados con el primer piso de uno de los mejores edificios del centro de la ciudad. El negocio fortaleció la credibilidad de Bratton dentro de la organización, lo cual le allanó el camino para introducir cambios más radicales posteriormente. Al mismo tiempo, sus jefes políticos reconocieron en él a una persona con capacidad para resolver problemas.

La figura 7-2 ilustra cuán drástico fue el cambio en la asignación de los recursos del departamento de policía de tránsito para salir del océano rojo y ejecutar la estrategia de océano azul de Bratton. El eje vertical muestra el nivel relativo de asignación de recursos, y el eje horizontal muestra los diversos elementos de la estrategia en los cuales se hicieron las inversiones. Al restar peso a algunos de los elementos tradicionales del trabajo de la policía de tránsito o eliminarlos de un todo, poniendo énfasis al mismo tiempo en los otros o creando unos nuevos, Bratton logró un cambio radical en la asignación de los recursos.

Mientras las medidas de eliminar y reducir se tradujeron en menores costos para la organización, las medidas de incrementar ciertos elementos o crear unos nuevos requirieron inversiones mayores. Sin embargo, tal como se aprecia en el cuadro estratégico, la inversión total de recursos se mantuvo más o menos constante. Al mismo tiempo, el valor para los ciudadanos aumentó. Al eliminar la práctica de cubrir todo el sistema del tren subterráneo y reemplazarla por una estrategia dirigida hacia las zonas calientes, la policía de

FIGURA 7-2

Cuadro estratégico de la policía de tránsito: reasignación de los recursos lograda por Bratton



tránsito pudo combatir con mayor eficiencia y eficacia el delito en el subterráneo. Al reducir la participación de los agentes en el procesamiento de los detenidos o zonas frías y crear el esquema de los autobuses se incrementó sustancialmente el valor de la fuerza policial, puesto que los agentes pudieron concentrar su tiempo y su atención en patrullar el subterráneo. Al incrementar el nivel de inversión en combatir los delitos contra la calidad de vida en lugar de los delitos mayores, se concentraron los recursos en los delitos que representaban un peligro constante para la vida cotidiana

de los ciudadanos. Gracias a esas medidas, la Policía de Tránsito de Nueva York mejoró notablemente el desempeño de sus agentes, a quienes liberó del dispendioso trabajo administrativo y asignó deberes claros sobre la clase de delitos que concretamente debían combatir.

¿Asigna usted sus recursos con base en los supuestos de siempre, o trata de conseguir y concentrar los recursos en las zonas calientes? ¿Cuáles son sus zonas calientes? ¿Cuáles actividades ejercen un mayor impacto sobre el desempeño pero carecen de recursos suficientes? ¿Cuáles son sus zonas frías? ¿Cuáles actividades cuentan con un exceso de recursos pero tienen un impacto insignificante sobre el desempeño? ¿Cuenta con oportunidades para negociar, y qué puede negociar?

Superar la barrera de la motivación

A fin de inclinar la balanza (o lograr el punto de inflexión) en su organización y ejecutar la estrategia de océano azul, usted deberá alertar a los empleados sobre la necesidad de un cambio estratégico e identificar la manera de hacerlo efectivo con recursos limitados. Para que una estrategia nueva se convierta en un verdadero movimiento, las personas no sólo deben reconocer lo que deben hacer sino también actuar de una manera sostenida e importante.

¿Cómo motivar a la masa de empleados rápidamente y a bajo costo? Cuando la mayoría de los líderes empresariales desean romper con el *statu quo* y transformar sus organizaciones, presentan unas visiones estratégicas grandiosas y recurren a iniciativas masivas de movilización impuestas

desde arriba. Actúan sobre el supuesto de que para lograr una reacción masiva se necesitan acciones descomunales. Pero ese enfoque por lo general es engorroso, costoso y consume demasiado tiempo, si se considera que en la mayoría de las organizaciones hay toda una gama de necesidades de motivación. Las visiones estratégicas de gran alcance suelen inspirar apoyo verbal en lugar de la acción que se pretende. Es más fácil dar la vuelta a un portaaviones en una bañera.

¿O acaso existe otro método? En lugar de diluir los esfuerzos de cambio, los líderes que inclinan la balanza siguen la trayectoria contraria para lograr la concentración masiva. Centran su atención en tres factores que influyen de manera desproporcionada sobre la motivación de los empleados. Esos tres factores son las personas clave, la gestión transparente y la atomización.

Enfocarse en las personas clave

A fin de que el cambio estratégico tenga un impacto real, es necesaria una movilización en masa de los empleados de todos los niveles. Sin embargo, no se deben diluir los esfuerzos si lo que se busca es desencadenar un movimiento epidémico de energía positiva. Lo que debe hacerse es concentrar los esfuerzos en las *personas clave,* es decir, las personas que ejercen la mayor influencia en la organización. Se trata de los líderes naturales, de personas respetadas y persuasivas o con una habilidad para bloquear o desbloquear el acceso a los recursos esenciales. Al igual que en el juego de bolos, cuando el bolo central es golpeado de frente por la bola, los demás bolos caen al suelo. Al proceder de esta manera

se evita la necesidad de tratar con todo el mundo pero, aun así, todos reciben el impacto y cambian. Además, es relativamente fácil identificar y motivar a esas personas clave, puesto que su número es relativamente pequeño en la mayoría de las organizaciones y por lo general tienden a compartir los mismos problemas e inquietudes.

Por ejemplo, en el NYPD, Bratton enfocó sus esfuerzos en los setenta y seis jefes de los distritos de policía como personas clave y principales factores de influencia. ¿Por qué? Cada uno de los jefes de distrito ejercía el control directo sobre un número de agentes que oscilaba entre doscientos y cuatrocientos. Por consiguiente, al conseguir el apoyo de esos setenta y seis jefes se produjo un efecto natural de onda, el cual tocó a los más de treinta y seis mil integrantes de la policía y los motivó a adoptar la nueva estrategia.

Poner a las personas clave en una pecera

El medio fundamental para lograr un nivel significativo y sostenido de motivación entre las personas clave consiste en resaltar amplia y repetidamente sus actuaciones. Por eso hablamos de *gestión transparente*, en donde las actuaciones y las omisiones de las personas clave se presentan como los peces en una pecera. De esa manera, las repercusiones de la falta de acción de las personas clave se magnifican. Todo el mundo puede apreciar claramente a los rezagados y se establece un escenario equitativo en el cual los agentes de cambio tienen la misma oportunidad de destacarse. Para que surta efecto, esta gestión debe basarse en la transparencia, la inclusión y la equidad.

La pecera de Bratton en el NYPD era una reunión quincenal durante la cual se revisaba la estrategia contra la delincuencia, denominada Compstat. A ella acudían los altos jefes de la ciudad para revisar el desempeño de los setenta y seis comandantes de distrito en la ejecución de la nueva estrategia. La asistencia de todos los comandantes de distrito era obligatoria y también se esperaba que asistieran los jefes de tres estrellas, los alguaciles y los jefes de los barrios. Bratton asistía personalmente tantas veces como le era posible. Mientras cada uno de los comandantes de distrito respondía a las preguntas sobre el aumento y la disminución del desempeño en la lucha contra la delincuencia con base en las nuevas pautas estratégicas delante de sus colegas y sus superiores, se proyectaban simultáneamente unos mapas y gráficos enormes generados por computador. De esa manera, la ilustración visual no dejaba duda alguna acerca del desempeño del comandante en la ejecución de la estrategia. Cada comandante debía explicar los mapas, describir la manera como sus agentes corregían los problemas y dar explicaciones detalladas sobre el aumento o la disminución de los resultados.

El resultado fue que se creo una cultura de alto desempeño en cuestión de semanas (nada de meses o años) porque ninguna de las personas clave deseaba pasar una vergüenza delante de los demás, y todos querían brillar delante de sus colegas y sus superiores. En la pecera, los comandantes incompetentes ya no podían esconder sus deficiencias mediante la atribución de los resultados de sus distritos a las fallas de los distritos vecinos, porque esos vecinos estaban presentes en el salón y podían replicar. En efecto, en la pri-

mera página del documento de trabajo para la reunión aparecía la foto del comandante de distrito destinado a sentarse en el banquillo durante la reunión de estrategia contra la delincuencia, recalcando la responsabilidad de cada persona por los resultados de su propio distrito.

Así mismo, la pecera brindaba la oportunidad para rendir homenaje a los comandantes de alto desempeño por su trabajo en sus distritos y por la ayuda prestada a los demás. Las reuniones también eran el escenario en donde los líderes de la política podían comparar notas sobre sus experiencias; antes de la llegada de Bratton, los comandantes de distrito rara vez se reunían como grupo. Con el tiempo, a medida que los comandantes de distrito comenzaron a ensayar sus propias versiones de las reuniones de Bratton, este estilo de gestión transparente se filtró hacia las filas inferiores. Era grande la motivación de los comandantes por hacer que todos los agentes bajo su mando marcharan al ritmo de la nueva estrategia, considerando que tendrían que responder por su desempeño públicamente.

Sin embargo, para que esta forma de gestión transparente funcione, las organizaciones deben asegurarse de que el *modus operandi* sea justo y equitativo. Cuando hablamos de *equidad* nos referimos a la necesidad de incluir en el proceso a todas las personas afectadas, a fin de que conozcan de primera mano la base de las decisiones y los criterios para ascender o dejar de lado a un empleado en el futuro. De esta manera se establecen claramente las expectativas con respecto al desempeño de los empleados. En las reuniones para revisar la estrategia contra la delincuencia, nadie podía argumentar que el campo de juego no era equi-

tativo. Todos los comandantes debían pasar por la pecera. Había transparencia en la evaluación del desempeño de cada uno de los comandantes y todos podían ver claramente la relación entre ese desempeño y los ascensos o la pérdida de rango. Además, en cada una de las reuniones se establecían claramente las expectativas de desempeño para cada quien.

De esta manera, el proceso equitativo comunica a las personas que el campo de juego está perfectamente nivelado y que los líderes aprecian el valor intelectual y emocional de los empleados a pesar de los cambios exigidos. Esto contribuye a mitigar en gran medida las suspicacias y las dudas que se generan necesariamente cuando una compañía está tratando de dar un viraje estratégico de gran envergadura. El efecto amortiguador de la equidad, combinado con el énfasis puesto en el desempeño logrado gracias a la transparencia de la pecera, sirve de motor y de apoyo para la gente durante el proceso, puesto que es señal de respeto intelectual y emocional de los gerentes hacia sus empleados. (En el capítulo 8 se hace un análisis más detallado de la equidad del proceso y sus implicaciones para la motivación.)

Atomizar para hacer que la organización cambie por sí misma

El último factor de influencia desproporcionada es *la atomización*. Ésta se refiere a la forma como se presenta el desafío estratégico y es una de las labores más sutiles y delicadas del liderazgo para inclinar la balanza. Si la gente no cree en la posibilidad de cumplir con el desafío estratégico, es poco probable que el cambio sea exitoso. La meta de Bratton ante su desafío en la ciudad de Nueva York era tan ambi-

ciosa que difícilmente podría creerse. ¿Quién habría de creer que hubiera algo que una persona pudiera hacer para convertir la urbe más grande y peligrosa del país en la más segura? ¿Y quién querría invertir tiempo y energía en perseguir un sueño imposible?

Buscando que el desafío fuera alcanzable, Bratton lo descompuso en partículas que tuvieran significado para los agentes de los distintos niveles. Según Bratton, el desafío era implantar el orden en la ciudad de Nueva York "cuadra por cuadra, distrito por distrito y barrio por barrio". Presentado de esa manera, el desafío abarcaba toda la ciudad pero al mismo tiempo era factible. El único desafío para los agentes que patrullaban las calles era asegurar sólo su cuadra. Para los comandantes de distrito, el desafío era asegurar sólo su distrito. Los jefes de los barrios también tenían una meta concreta al alcance de sus capacidades: asegurar sólo sus barrios. Nadie podía alegar que lo que se les pedía era exageradamente difícil. Tampoco podían argumentar que el cumplimiento de las metas estaba fuera de su alcance. De esta manera, Bratton delegó la responsabilidad por la ejecución de su estrategia de océano azul en cada uno de los treinta y seis mil agentes de policía del departamento.

¿Trata usted de motivar indiscriminadamente a las masas, o enfoca usted sus esfuerzos en sus personas clave o principales generadores de influencia? ¿Pone de manifiesto las actuaciones de las personas clave y las maneja como en una pecera, conforme a un proceso caracterizado por la equidad, o se limita a exigir alto desempeño y cruza los dedos hasta que salen las cifras del trimestre? ¿Plantea vi-

siones estratégicas grandiosas, o descompone el problema para que se lo pueda atacar desde todos los niveles?

Derrumbar la barrera política

La juventud y la destreza siempre prevalecen por encima de la edad y la traición. ¿Verdadero o falso? Falso. Hasta los mejores y más brillantes son devorados vivos por la política, las intrigas y las maquinaciones. La política es una realidad ineludible de la vida en las organizaciones públicas y privadas. Aunque una organización haya llegado al punto de inflexión de la ejecución, siempre hay intereses creados muy poderosos que se alzan en contra de los cambios inminentes. (Véase también el análisis sobre los obstáculos para la adopción en el capítulo 6.) Mientras más probable es el cambio, más feroz y encarnizado es el ataque de las personas que ejercen una influencia negativa —tanto interna como externa— porque buscan proteger sus posiciones. Su resistencia puede afectar seriamente el proceso de ejecución, hasta descarrilarlo.

A fin de vencer esas fuerzas políticas, los líderes que operan para inclinar la balanza ponen la mira en tres factores que ejercen una influencia desproporcionada: apalancar a los ángeles, silenciar a los demonios y conquistarse a consejeros para las filas de la alta gerencia. Los *ángeles* son aquellas personas que saldrán más beneficiadas con el cambio estratégico. Los *demonios* son quienes tienen más que perder. Y un *consejero* es una persona bien informada, políticamente sagaz pero respetada, quien conoce de antemano todas las trampas, incluyendo la información sobre los partidarios y los opositores.

Asegurar un consejero en las filas de la alta gerencia

A la hora de conformar el equipo de alta gerencia, la mayoría de los líderes se concentran en contar con destrezas funcionales fuertes en áreas tales como marketing, operaciones y finanzas, lo cual es importante. Sin embargo, los líderes que operan para inclinar la balanza también incorporan una función en la cual pocos ejecutivos piensan: el consejero. Por ejemplo, Bratton siempre se aseguraba de tener en su equipo a un veterano respetado conocedor de las minas y trampas a las cuales tendría que enfrentarse al implantar una nueva estrategia policial. En el NYPD, Bratton nombró a John Timoney (ahora comisionado de policía de Miami) como su segundo. Timoney era policía de policías, respetado y temido por su dedicación al NYPD y por haber recibido más de sesenta condecoraciones y cruces de combate. Sus veinte años en las filas le habían enseñado no sólo quiénes eran todos los actores clave sino cómo jugaban el juego político. Una de sus primeras labores fue informar a Bratton sobre la actitud que podrían adoptar los oficiales frente a la nueva estrategia policial para el departamento, identificando a aquéllos que se opondrían o que sabotearían soterradamente la iniciativa. Esto se reflejó en un cambio drástico de guardia.

Apalancar a los ángeles y silenciar a los demonios

A fin de tumbar las barreras políticas, es preciso preguntarse dos cosas:

- ¿Quiénes son mis demonios? ¿Quiénes lucharán en mi contra? ¿Quiénes serán los más afectados por mi futura estrategia de océano azul?

- ¿Quiénes son mis ángeles? ¿Quiénes me respaldarán espontáneamente? ¿Quiénes serán los más beneficiados por el cambio estratégico?

No luche en solitario. Busque que la voz más fuerte y resonante pelee a su lado. Identifique a sus detractores y a sus seguidores —olvídese de los de en medio— y trate de lograr un desenlace favorable para los dos grupos. Pero proceda velozmente. Aísle a sus detractores mediante la construcción de una coalición amplia con sus ángeles antes de dar la batalla. De esta manera, sofocará la guerra antes de que tenga la oportunidad de comenzar o de adquirir fuerza.

Una de las amenazas más serias en contra de la nueva estrategia policial de Bratton vino de los tribunales de la ciudad de Nueva York. Al creer que la nueva estrategia de centrar la atención en los delitos contra la calidad de vida se traduciría en una carga abrumadora para el sistema judicial con pequeños delitos como la prostitución y la ebriedad en público, los tribunales se opusieron al cambio estratégico. Para vencer esta oposición, Bratton demostró claramente a sus seguidores, incluidos el alcalde, los fiscales de distrito y los administradores carcelarios, que el sistema judicial podría manejar sin problema alguno ese mayor número de delitos contra la calidad de vida y que, a la larga, el empeño por eliminarlos terminaría por reducir su carga de trabajo. El alcalde decidió intervenir.

Entonces, con el alcalde a la cabeza, la coalición de Bratton salió a la ofensiva a través de la prensa con un mensaje simple y claro: si los tribunales no cesaban en su oposición, los índices de delincuencia de la ciudad no disminuirían. A través de su alianza con la alcaldía y con el periódico

más importante de la ciudad, Bratton logró aislar a los tribunales. Era inconcebible que se opusieran públicamente a una iniciativa que no sólo convertiría a Nueva York en una ciudad más atractiva para vivir sino que en últimas reduciría también el número de casos que tendrían que manejar. Ante el discurso firme del alcalde acerca de la necesidad de perseguir los delitos contra la calidad de vida y el apoyo irrestricto del periódico más respetado y liberal de la ciudad a la nueva estrategia policial, el costo de dar la pelea contra la estrategia de Bratton adquirió proporciones descomunales. Bratton ganó la batalla: los tribunales se acogieron a la estrategia. También ganó la guerra: los índices de delincuencia realmente bajaron.

Un factor fundamental para ganarse a los detractores o demonios es conocer todos los ángulos desde los cuales pueden atacar, a fin de desarrollar contraargumentos apoyados en hechos y razones irrefutables. Por ejemplo, cuando se les pidió a los comandantes de distrito compilar los mapas detallados de información sobre la delincuencia, reaccionaron en contra de la idea alegando que sería una labor muy dispendiosa. Previendo esa reacción, Bratton ya había hecho una prueba piloto de la operación para determinar cuánto se tardaría en esa tarea: no más de dieciocho minutos al día, lo cual representaba menos de un 1% de la carga laboral promedio de los comandantes. Armado con información irrefutable, pudo tumbar la barrera política y ganar una batalla que nunca comenzó.

¿Tiene usted un consejero —un conocedor muy respetado— en su equipo de alta gerencia, o sólo un director financiero y otros directores funcionales? ¿Sabe quiénes se

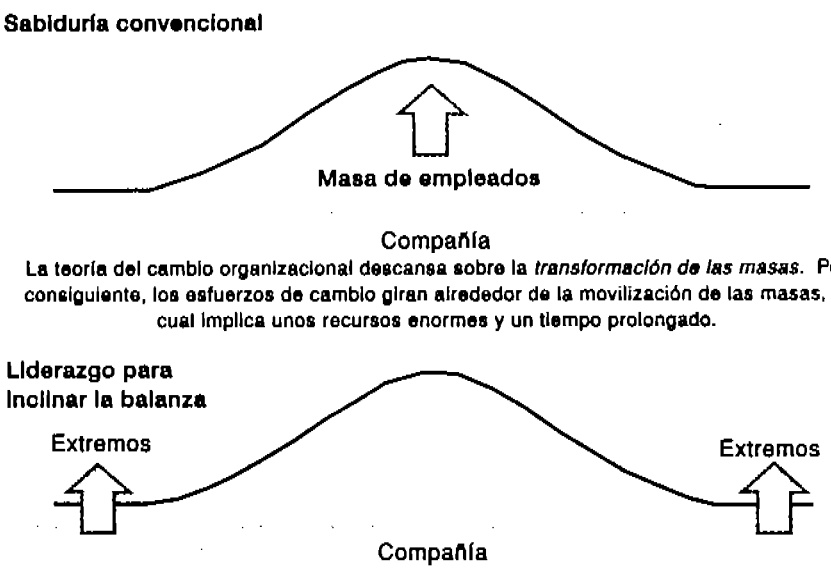
opondrán a sus iniciativas y quienes apoyarán la nueva estrategia? ¿Ha construido coaliciones con aliados naturales para cercar a los disidentes? ¿Ha pedido a su consejero que elimine las minas terrestres más grandes para no tener que concentrarse en cambiar a las personas que no pueden o no desean cambiar?

Cuestionar la sabiduría convencional

Tal como se ilustra en la figura 7-3, la teoría convencional sobre el cambio en las organizaciones se apoya en la transformación de las masas. Por consiguiente, los esfuerzos de cambio siempre se dirigen hacia las masas, lo cual exige

FIGURA 7-3

La sabiduría convencional comparada con el liderazgo para inclinar la balanza



La teoría del cambio organizacional descansa sobre la *transformación de las masas*. Por consiguiente, los esfuerzos de cambio giran alrededor de la movilización de las masas, lo cual implica unos recursos enormes y un tiempo prolongado.

Para cambiar las masas, concéntrese en los extremos: las personas, los actos y las actividades que ejercen una influencia desproporcionada sobre el desempeño para lograr un cambio estratégico rápido y de bajo costo.

ingentes recursos y un tiempo prolongado, lujos que pocos ejecutivos pueden darse. El liderazgo para inclinar la balanza hace todo lo contrario. Para cambiar las masas se concentra en lograr la transformación de los extremos: las personas, los actos y las actividades que ejercen una influencia desproporcionada sobre el desempeño. Al transformar primero los extremos, los líderes que inclinan la balanza logran cambiar el núcleo rápidamente y a bajo costo, y ejecutan así su estrategia.

Nunca es fácil ejecutar un cambio estratégico, pero más difícil todavía es hacerlo en poco tiempo y con recursos limitados. Sin embargo, nuestra investigación sugiere que puede lograrse mediante el liderazgo para inclinar la balanza. Al identificar conscientemente las barreras a la ejecución de la estrategia y concentrarse en los factores de influencia desproporcionada, es posible derrumbar esas barreras y hacer realidad el cambio estratégico. No se ciña a la sabiduría convencional. No es cierto que todo desafío implique medidas descomunales. Concentre su atención en los actos que se traducen en una influencia desproporcionada. Éste es un componente crítico del liderazgo a la hora de hacer realidad la estrategia del océano azul puesto que permite armonizar las acciones de los empleados con la nueva estrategia.

En el siguiente capítulo profundizaremos un nivel más. Analizaremos el desafío de alinear la mente y el corazón de la gente con la nueva estrategia mediante una cultura de confianza, compromiso y cooperación voluntaria con la ejecución, además de apoyo para el líder. En este desafío radica la diferencia entre una ejecución forzada y una ejecución voluntaria cuyo motor sea el deseo libre de la gente.

CAPÍTULO 8

Incorporar la ejecución a la estrategia

Una compañía no es sólo la alta gerencia y tampoco la gerencia media. Una compañía está constituida por todas las personas que la integran, desde la cúpula hasta la base. Y es sólo cuando todos los miembros de la organización se solidarizan alrededor de una estrategia, para bien o para mal, que una compañía se destaca como ejecutora contundente. Un paso importante para esa finalidad es vencer las barreras organizacionales que obstaculizan la ejecución de la estrategia. Es la manera de eliminar los obstáculos que pueden dar al traste hasta con la mejor de las estrategias.

Pero, en últimas, es preciso invocar la base más fundamental de la acción: las actitudes y el comportamiento de la masa de personas que componen la organización. Es necesario crear una cultura de confianza y compromiso que motive a la gente a ejecutar la estrategia acordada, no de dientes para afuera, sino de espíritu. Los corazones y las mentes

deben alinearse con la estrategia, de tal manera que cada persona la haga suya voluntariamente, movida por el deseo de aplicarla *motu proprio* y no por considerarla una obligación.

Este desafío cobra mayores proporciones cuando se trata de la estrategia del océano azul. El pánico comienza a crecer cuando las personas sienten que se les empuja a salir de su zona de comodidad y cambiar la manera como han venido haciendo las cosas desde siempre. Se preguntan: ¿Cuál es la verdadera razón de este cambio? ¿Dice la verdad la alta gerencia cuando habla de construir el crecimiento futuro mediante un cambio de la trayectoria estratégica, o sencillamente busca hacernos redundantes para que nosotros mismos busquemos la salida?

Mientras más lejos se encuentren los empleados de la cúpula y mientras más escasa haya sido su participación en la creación de la estrategia, mayor será el pánico. En las primeras filas, precisamente en el nivel en el cual tendrá que ejecutarse la estrategia día a día, puede generarse resentimiento entre las personas, pues sienten caer sobre ellas el peso de la estrategia sin que nadie se hubiera preocupado por averiguar lo que pensaban o sentían. Justo cuando se cree haber hecho todo bien, puede estallar un problema en el mismo frente de batalla.

Eso nos trae al sexto principio de la estrategia del océano azul. A fin de construir la confianza y el compromiso entre las filas e inspirar su cooperación voluntaria, es preciso incorporar la ejecución a la estrategia desde un principio. Este principio permite minimizar el riesgo de la desconfianza, la falta de cooperación y hasta el sabotaje. Este riesgo gerencial

vale tanto en los océanos rojos como en los azules, pero es más pertinente cuando se trata de ejecutar la estrategia del océano azul porque el grado necesario de cambio es significativo. Por consiguiente, es esencial minimizar ese riesgo al ejecutar las estrategias de océano azul. Las compañías deben ir más allá de los medios tradicionales del garrote y la zanahoria. Deben aplicar un proceso equitativo al desarrollar y ejecutar la estrategia.

Nuestra investigación demuestra que el proceso equitativo es la variable clave que distingue los movimientos estratégicos exitosos de aquéllos que han fracasado. La presencia o ausencia del proceso equitativo puede ayudar a lograr los mejores esfuerzos por implantar una estrategia de océano azul.

Un proceso deficiente puede arruinar la ejecución de la estrategia

Tomemos como ejemplo la experiencia de una compañía líder en el mundo en el suministro de enfriadores líquidos a base de agua para la industria metalmecánica. La llamaremos Lubber. En la industria metalmecánica hay numerosos parámetros de procesamiento, razón por la cual hay centenares de tipos de enfriadores entre los cuales escoger. El proceso de elegir el enfriador apropiado es delicado. Primero es necesario probar los productos en las máquinas de producción antes de hacer la compra, y la lógica sobre la cual descansa la decisión no siempre es clara: hay que inactivar las máquinas e incurrir en costos durante las pruebas, lo cual es caro tanto para los clientes como para Lubber.

A fin de ofrecer a sus clientes un salto cualitativo en valor, Lubber diseñó una estrategia encaminada a eliminar la complejidad y los costos de la fase de prueba. Valiéndose de inteligencia artificial, desarrolló un sistema experto mediante el cual redujo la tasa de fallas en la selección de los enfriadores a menos de un 10%, cuando el promedio de la industria era del 50%. El sistema redujo también el tiempo de inactividad de las máquinas, facilitó el manejo del enfriador y mejoró la calidad general de las piezas producidas. Además, el proceso de ventas se simplificó drásticamente para Lubber, con lo cual los vendedores pudieron tener más tiempo para conseguir ventas nuevas y recortar los costos por venta.

Sin embargo, este movimiento estratégico de innovación en valor encaminado a beneficiar a todo el mundo estaba condenado a fracasar desde el comienzo. No fue que la estrategia no fuera buena o que el sistema experto no funcionara; funcionó a las mil maravillas. Pero la estrategia estaba condenada porque los vendedores se pusieron en su contra.

Al no haber participado en el proceso de desarrollo de la estrategia y no conocer el razonamiento sobre el cual se basaba el cambio, los representantes de ventas vieron el sistema experto desde un ángulo que nunca se les pasó por la mente a los integrantes del equipo de diseño o del equipo de gerencia. Para ellos, era una amenaza directa contra el que consideraban su aporte más valioso: hacer ensayos durante la fase de prueba para encontrar el enfriador apropiado entre la larga lista de posibles candidatos. Nunca apreciaron los beneficios extraordinarios que obtendrían, como

tener una manera de evitar la parte más complicada de su trabajo, tener más tiempo para conseguir más ventas y conseguir más contactos a través de su mayor presencia en la industria.

Las ventas jamás despegaron porque los vendedores se sentían amenazados y muchas veces minaban la credibilidad del sistema experto al expresar dudas sobre su eficacia delante de los clientes. Tras maldecir su arrogancia y aprender de mala manera la importancia de ocuparse del riesgo gerencial desde el comienzo por medio del proceso correcto, la gerencia se vio en la necesidad de retirar el sistema experto del mercado y dedicarse a recuperar la confianza de sus representantes de ventas.

El poder del proceso equitativo

¿En qué consiste entonces el proceso equitativo? ¿Y de qué manera facilita la incorporación de la ejecución a la estrategia misma? La equidad o la justicia ha sido tema de preocupación de escritores y filósofos desde tiempos inmemoriales. Pero la teoría del proceso equitativo se origina en el trabajo de dos sociólogos: John W. Thibaut y Laurens Walker. A mediados de los años 70, combinaron su interés por la psicología de la justicia con el estudio del proceso, lo cual dio origen al término *justicia procesal*[1]. Centraron su análisis en el ámbito jurídico a fin de tratar de comprender qué es aquello que hace que la gente confíe en el sistema legal y cumpla con las leyes sin que se la obligue a hacerlo. A través de su análisis llegaron a la conclusión de que a las personas les interesa tanto la justicia del proceso a través del cual se

genera un resultado como el resultado mismo. La satisfacción con el resultado y el compromiso de la gente frente a él era mayor en los casos en los cuales se ejercía la justicia procesal[2].

El proceso equitativo es la manifestación de la teoría de la justicia procesal en el campo de la gerencia. Al igual que en la situación jurídica, el proceso equitativo permite incorporar la ejecución a la estrategia al propiciar la aceptación de la gente desde un principio. Cuando se cumple el proceso equitativo durante la construcción de la estrategia, la gente percibe que el campo de juego está nivelado, lo cual induce a la cooperación voluntaria cuando llega el momento de ejecutar las decisiones estratégicas resultantes.

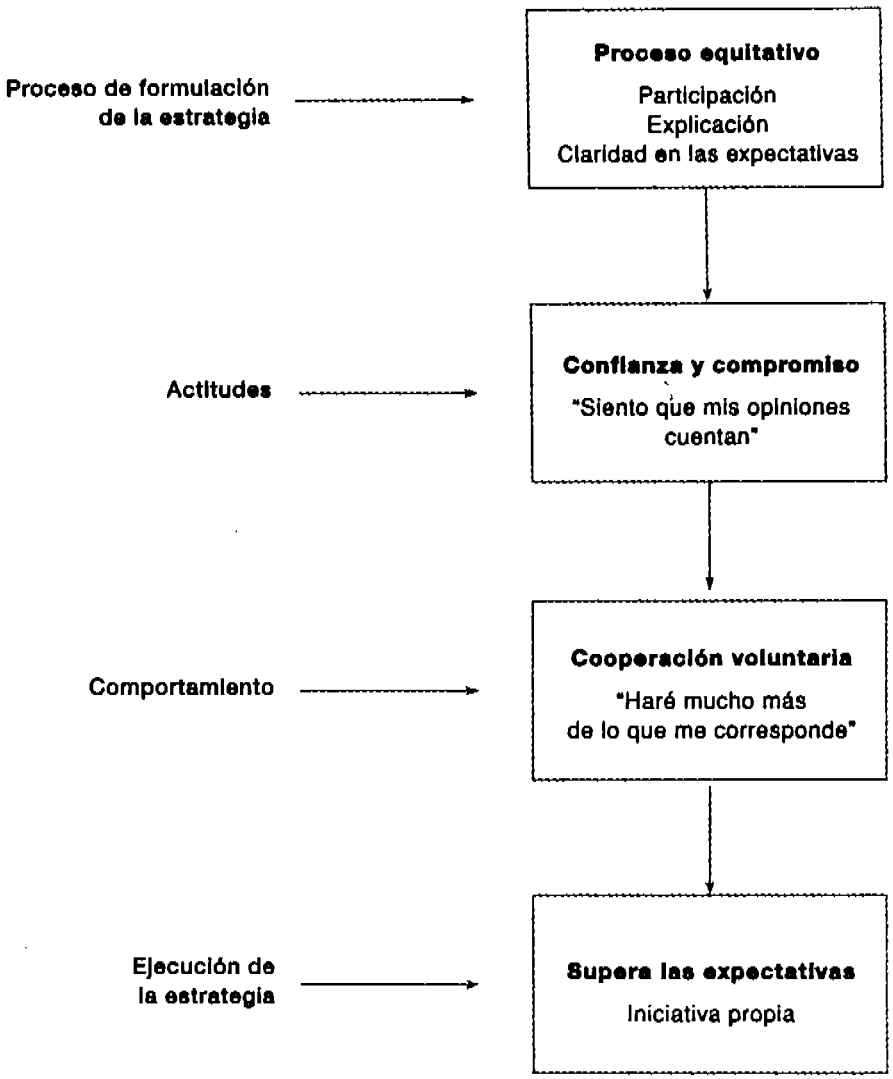
La cooperación voluntaria no es simplemente una ejecución mecánica según la cual las personas hacen apenas lo necesario. Implica ir más allá del llamado del deber y aportar energía e iniciativa para reforzar las habilidades, llegando incluso a sacrificar el interés personal, a fin de ejecutar las estrategias resultantes[3]. En la figura 8-1 se ilustra la relación causal observada entre el proceso equitativo, las actitudes y el comportamiento.

Los tres principios del proceso equitativo

Hay tres elementos que definen el proceso equitativo y que se refuerzan entre sí: la participación, la explicación y las expectativas claras. Trátese de los altos ejecutivos o de los empleados de la bodega, todos esperan que estos tres elementos estén presentes. Los hemos denominado los *tres principios del proceso equitativo*.

FIGURA 8-1

Efecto del proceso equitativo sobre las actitudes y el comportamiento de las personas



La *participación* se refiere al hecho de involucrar a las personas en las decisiones estratégicas que las afectan, solicitándoles sus ideas y permitiéndoles refutar los méritos de las ideas y de los supuestos de los demás. Al permitir la participación, la gerencia comunica su respeto por el indi-

viduo y por sus ideas. Al fomentar la controversia, la reflexión se agudiza y se crea una mejor dinámica del saber colectivo. La participación da lugar a mejores decisiones estratégicas de parte de la gerencia y a un mayor compromiso de todos los involucrados frente a dichas decisiones.

La *explicación* se refiere a que todas las personas involucradas y afectadas deben comprender la razón por la cual se toman las decisiones estratégicas definitivas. Cuando los gerentes explican el razonamiento sobre el cual se basan las decisiones, las personas quedan tranquilas al saber que se han tomado en cuenta sus opiniones y que las decisiones son imparciales y se toman para beneficio de la compañía en general. La explicación les permite a los empleados confiar en las intenciones de los gerentes, aunque sus ideas no hayan prosperado. También crea un círculo de retroalimentación a través del cual se fortalece enormemente el aprendizaje.

Para que haya *claridad con respecto a las expectativas,* una vez establecida la estrategia, los gerentes deben comunicar claramente las reglas del juego. Aunque las expectativas sean exigentes, los empleados deben saber desde un principio cuáles son los parámetros según los cuales se les ha de juzgar y cuáles los castigos por no cumplir. ¿Cuáles son las metas de la nueva estrategia? ¿Cuáles son los nuevos objetivos y las etapas? ¿Quién es responsable de qué? En un proceso equitativo es menos importante la naturaleza de las metas, las expectativas y las responsabilidades que el hecho de que todo el mundo las comprenda claramente. Cuando las personas comprenden con claridad lo que se espera de ellas, se minimizan los favoritismos y las maniobras políti-

cas y las personas pueden concentrar sus esfuerzos en ejecutar la estrategia lo antes posible.

Tomados *colectivamente*, estos tres criterios conducen a una percepción de justicia frente al proceso. Esto es importante, porque esa percepción no nace cuando se aplica apenas un subconjunto de estos criterios.

Historia de dos fábricas

¿Cómo operan los tres principios del proceso equitativo para incidir sobre la ejecución de la estrategia en el corazón de la organización? Consideremos la experiencia de un fabricante de sistemas de ascensores al que denominaremos Elco. A finales de los años 80 declinaron las ventas de la industria de los ascensores. La oferta excesiva de espacios de oficina generó en algunas ciudades grandes de los Estados Unidos unas tasas de desocupación hasta del 20%.

Ante el descenso de la demanda en el mercado nacional, Elco decidió ofrecer a los compradores un salto cualitativo en valor y una reducción simultánea de sus costos a fin de crear nueva demanda y dejar lejos a la competencia. Como parte de su esfuerzo de crear y ejecutar una estrategia de océano azul, la compañía se dio cuenta de que debía reemplazar su sistema de producción en lotes por un esquema celular a través del cual unos equipos de trabajo autónomos pudieran lograr un desempeño superior. El equipo gerencial llegó a un acuerdo y se dispuso a arrancar. Para poner en marcha este elemento clave de su estrategia, el equipo optó por el camino aparentemente más rápido e inteligente.

Primero instalaría el nuevo sistema en la planta de Elco en Chester y después en la segunda planta de la compañía en High Park. La lógica era sencilla. En la planta de Chester, las relaciones con los empleados eran ejemplares, hasta el punto de que los trabajadores habían invalidado a su propio sindicato. La gerencia estaba segura de poder contar con la cooperación de los empleados para ejecutar el cambio estratégico en su proceso de producción. Según lo manifestara la compañía, "eran la fuerza laboral ideal". El siguiente paso era llevar el proceso a la planta de High Park, donde se esperaba resistencia ante ese cambio y cualquier otro a causa de la fuerte posición del sindicato. La gerencia contaba con que la ejecución cobrara suficiente impulso en Chester como para tener repercusiones positivas en High Park.

La teoría era buena. Sin embargo, las cosas tomaron un giro inesperado en la práctica. La introducción del nuevo proceso de producción en la planta de Chester no tardó en desencadenar el desorden y la rebelión. A los pocos meses, el desempeño tanto en materia de calidad como de costos caía en picada. Se hablaba de revivir el sindicato. Viendo que había perdido el control, el gerente de la planta, desesperado, tuvo que solicitar ayuda al psicólogo industrial de Elco.

Por su parte, la planta de High Park, pese a su fama de resistencia, había aceptado el cambio estratégico en el proceso de producción. El gerente de la planta de High Park vivía a la expectativa, esperando el día en que se viniera abajo el proyecto, pero eso nunca sucedió. Hasta en los casos en que las decisiones no eran del agrado de los empleados, éstos sentían que habían recibido un trato justo, de

manera que participaron voluntariamente en la ejecución rápida del nuevo proceso de producción, el cual era uno de los componentes centrales de la nueva estrategia.

Un análisis más detenido de la manera como se dio el cambio estratégico en las dos plantas revela las razones de esta aparente anomalía. En la planta de Chester, los gerentes de Elco violaron los tres principios básicos del proceso equitativo. Primero, no pidieron la participación de los empleados en las decisiones estratégicas que los afectaban directamente. Al no tener experiencia con los esquemas de producción por células, Elco contrató a una compañía consultora para diseñar el plan maestro para la conversión. Los consultores recibieron instrucciones de trabajar rápidamente y provocar la mínima perturbación posible a los empleados a fin de lograr la ejecución con la mayor prontitud y el menor sufrimiento posible. Los consultores se ciñeron a las instrucciones. Cuando los empleados de Chester llegaron a trabajar, encontraron en la planta a unos extraños que no sólo vestían diferente —traje oscuro, camisa blanca y corbata— sino que además hablaban entre ellos en voz baja. A fin de minimizar la interferencia, se abstenían de hablar con los empleados y se dedicaban a ir y venir detrás de la gente, tomando notas y dibujando diagramas. Corrió el rumor de que cuando los empleados se iban para sus casas en la tarde, esas mismas personas se apoderaban de la planta, usurpaban las estaciones de trabajo y sostenían discusiones acaloradas.

Durante todo ese tiempo, el gerente de la planta se ausentó con mucha frecuencia, puesto que pasaba más tiempo en reuniones con los consultores en las oficinas principales de Elco, las cuales se habían programado lejos de la planta

para no distraer a los empleados. Pero su ausencia produjo el efecto contrario. Los rumores se intensificaron cuando aumentó la inquietud de los empleados al ver que el capitán de su barco aparentemente los abandonaba. Todo el mundo estaba seguro de que los consultores estaban allí para reducir el tamaño de las operaciones de la planta. Pensaban que estaban a punto de perder sus empleos. El hecho de que el gerente de la planta estuviera siempre ausente sin ninguna explicación sólo podía significar que los estaba evitando y que la gerencia estaba tratando de "jugar una mala pasada". La confianza y el compromiso en la planta de Chester se deterioraron rápidamente.

No tardaron en comenzar a circular recortes de prensa acerca de otras plantas del país que se habían cerrado con la ayuda de consultores. Los empleados se sentían víctimas inminentes de las intenciones ocultas de la gerencia de reducir las operaciones y llevar a la gente a deshacerse de su propio empleo. La verdad era que los gerentes de Elco no tenían intenciones de cerrar la planta. Deseaban reducir el desperdicio y liberar personal con el propósito de producir ascensores de mejor calidad a un costo menor a fin de aventajar a la competencia. Pero no había manera de que los empleados supieran eso.

Los gerentes de Chester tampoco explicaron la razón por la cual se estaban tomando las decisiones estratégicas de esa manera y lo que esas decisiones representaban para las carreras de los empleados y los métodos de trabajo. La gerencia reveló el plan maestro para el cambio en una sesión de media hora con los empleados, quienes se enteraron de que la manera como habían venido trabajando tra-

dicionalmente se eliminaría y se reemplazaría por algo denominado "manufactura celular". Nadie explicó el porqué de la necesidad de un cambio estratégico, la razón por la cual la compañía debía apartarse de la competencia para estimular demanda nueva, ni la razón por la cual el cambio del proceso de producción era un elemento clave de esa estrategia. Los empleados quedaron estupefactos, sin comprender el razonamiento sobre el cual se apoyaba el cambio. Los gerentes interpretaron su silencio como señal de aceptación, y olvidaron cuánto tiempo habían necesitado ellos mismos unos meses atrás para aceptar la idea de cambiar al proceso celular de producción a fin de ejecutar la nueva estrategia.

Con el plan maestro en sus manos, la gerencia comenzó a reorganizar rápidamente la planta. Cuando los empleados preguntaron cuál era el propósito de la nueva disposición, la respuesta fue: "Para mejorar la eficiencia". Los gerentes no tuvieron tiempo de explicar por qué era necesario mejorar la eficiencia y, además, no deseaban preocupar a los empleados. Pero por la falta de una noción racional sobre lo que les estaba sucediendo, algunos empleados comenzaron a enfermarse cuando llegaban al trabajo.

Los gerentes también olvidaron aclarar lo que se esperaría de los empleados bajo el nuevo proceso de producción. Les informaron que ya no se les calificaría con base en su desempeño individual sino según su desempeño como integrantes de una célula. Les dijeron que los empleados más veloces y experimentados tendrían que compensar la lentitud de sus colegas menos experimentados. Pero no ahondaron en la explicación. Los gerentes no explicaron

claramente la manera como debía funcionar el nuevo sistema celular.

Esta violación de los principios del proceso equitativo minó la confianza de los empleados con respecto a la gerencia y al cambio de estrategia. El nuevo diseño a base de células representaba en realidad unos beneficios enormes para los empleados. Por ejemplo, sería más fácil programar las vacaciones y darles la oportunidad de ampliar sus destrezas y tener un trabajo más variado. Sin embargo, los empleados sólo veían el lado negativo. Comenzaron a desfogar su temor y su ira entre ellos. Había peleas porque los empleados se negaban a ayudar a los "perezosos incapaces de terminar su trabajo" o porque interpretaban los ofrecimientos de ayuda como intromisión, respondiendo: "Éste es mi trabajo. Limítese a hacer el suyo".

La fuerza laboral modelo de Chester se desintegraba. Por primera vez en la vida profesional del gerente de la planta, los empleados se negaban a obedecer y a cumplir con el trabajo asignado "aunque me despidan". Sentían que ya no podían confiar en un gerente a quien antes todos querían, de tal manera que comenzaron a pasar por encima de él y a llevar sus quejas directamente a su superior en la oficina principal. Por falta de un proceso equitativo, los empleados de la planta de Chester rechazaron la transformación y se negaron a cumplir con su parte en la ejecución de la nueva estrategia.

En contraste con esto, la gerencia de la planta de High Park respetó los tres principios del proceso equitativo al implantar el cambio estratégico. Cuando los consultores llegaron a la planta, el gerente los presentó a todos los em-

pleados. La gerencia integró a los empleados y solicitó su participación en una serie de reuniones generales, durante las cuales los ejecutivos de la oficina principal hablaron abiertamente del deterioro de las condiciones comerciales y la necesidad de cambiar la estrategia a fin de romper con la competencia y lograr al mismo tiempo un mayor valor a menor costo. Explicaron que habían visitado las plantas de otras compañías y se habían dado cuenta de cómo aumentaba la productividad con los sistemas celulares de producción. Explicaron que la implantación de esos sistemas sería un factor determinante para alcanzar el éxito con la nueva estrategia. Anunciaron una política de tiempo de adaptación a fin de calmar el temor natural de los empleados de ser despedidos. A medida que se fueron descartando los antiguos parámetros para medir el desempeño, los gerentes desarrollaron conjuntamente con los empleados los parámetros nuevos y establecieron las nuevas responsabilidades de cada una de las células operativas. Los empleados comprendieron claramente las metas y las expectativas.

Al aplicar *paralelamente* los tres principios del proceso equitativo, la gerencia se ganó la comprensión y el apoyo de los empleados de High Park. Los empleados hablaban con admiración del gerente de la planta y se compadecían al ver las dificultades que tenían los gerentes de Elco al ejecutar la nueva estrategia e implantar el cambio al sistema celular de producción. Concluyeron que había sido una experiencia necesaria y positiva que había valido la pena.

Los gerentes de Elco aún consideran esta experiencia como la más dura de su carrera. Aprendieron que al personal del primer nivel le interesa tanto el proceso correcto

como a los ejecutivos. Cuando se viola el proceso equitativo a la hora de diseñar e implantar las estrategias, los gerentes pueden provocar que sus mejores empleados se conviertan en los peores, al sembrar en ellos la desconfianza y la resistencia frente a la estrategia cuya ejecución depende precisamente de ellos. Pero si aplican el proceso equitativo, los peores empleados pueden convertirse en los mejores y ejecutar hasta los cambios estratégicos más difíciles a base de compromiso y confianza.

¿Por qué es importante el proceso equitativo?

¿Por qué es importante el proceso equitativo para moldear las actitudes y el comportamiento de la gente? Concretamente, ¿por qué el éxito o el fracaso rotundo de un cambio estratégico depende de que se cumpla o no el proceso equitativo? Todo se reduce al reconocimiento intelectual y emocional.

Desde el punto de vista emocional, las personas desean que se les reconozca su valor, no como "mano de obra", "personal" o "recursos humanos", sino como seres humanos merecedores de un trato justo y digno, como individuos valiosos, independientemente de su posición jerárquica. Desde el punto de vista intelectual, las personas buscan el reconocimiento y reflexión sobre sus ideas y, además, que las consideren lo suficientemente inteligentes como para aceptarles las explicaciones acerca de lo que piensan. En nuestras entrevistas oímos reiteradamente expresiones como "eso vale para todas las personas a quienes conozco" o "todo el mundo desea sentir", y alusiones a las "personas" y los

"seres humanos". Eso refuerza la noción de que los gerentes deben reconocer el valor casi universal del reconocimiento intelectual y emocional emanado del proceso equitativo.

La teoría del reconocimiento intelectual y emocional

Al construir una estrategia, hay una estrecha relación entre la aplicación del proceso equitativo y el reconocimiento emocional e intelectual. Es la manera de demostrar, con obras, que hay un interés por mostrar aprecio y confianza en el individuo y también una confianza profunda en su conocimiento, su talento y su pericia.

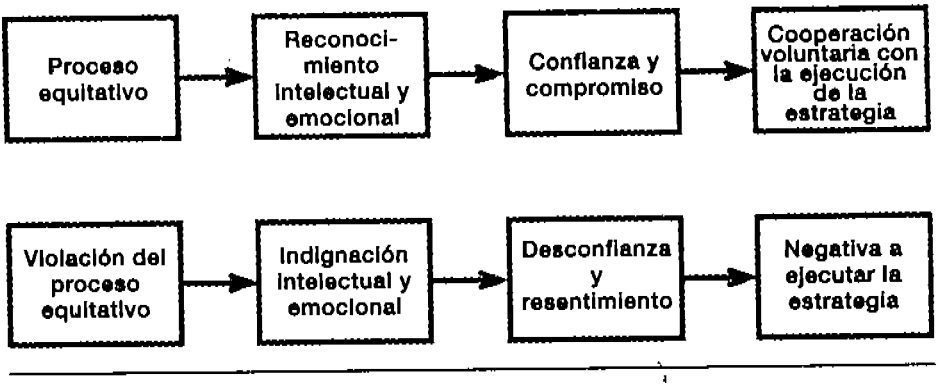
Cuando las personas sienten que los demás reconocen su valor intelectual, están dispuestas a compartir su conocimiento. En efecto, se sienten inspiradas a dejar una impresión y a confirmar su valor intelectual mediante el aporte activo de sus ideas y el compartimiento de su saber. Así mismo, cuando hay reconocimiento emocional, las personas se sienten emocionalmente unidas a la estrategia e inspiradas a dar todo de sí mismas. En efecto, en el estudio clásico de Frederick Herzberg sobre la motivación, se determinó que el reconocimiento inspiraba una fuerte motivación intrínseca, la cual empujaba a las personas a hacer más de lo que se les pedía y cooperar voluntariamente[4]. Por consiguiente, en la medida en que la percepción acerca del proceso equitativo conlleve un mensaje de reconocimiento intelectual y emocional, las personas estarán mejor dispuestas a dar de sí mismas y cooperar con el éxito de la organización en la ejecución de la estrategia.

Sin embargo, existe otro lado de la moneda al cual es preciso prestar igual o mayor atención: la violación del proceso equitativo y, por ende, no reconocer el valor intelectual y emocional del individuo. El patrón observado de pensamiento y comportamiento se puede resumir de la siguiente manera. Si a las personas no se las trata de tal manera que sientan que su conocimiento es valorado, su reacción será de indignación intelectual y se negarán a compartir sus ideas y su conocimiento; optarán por acaparar sus mejores intuiciones y sus ideas más creativas, e impedirán que ese nuevo conocimiento salga a la luz del día. Adicionalmente, rechazarán el valor intelectual de los demás. Es como si dijeran: "Ustedes no valoran mis ideas y, por tanto, yo no valoro las suyas y tampoco confío en sus decisiones estratégicas ni mi interesan".

Lo mismo sucede cuando no se reconoce el valor emocional de las personas, puesto que se enfadan y se niegan a poner energía en sus acciones. Optan por arrastrar los pies e ir contra la corriente hasta llegar al punto de sabotear las cosas, como sucedió en el caso de la planta de Elco. Esto por lo general lleva a los empleados a presionar para que la compañía dé marcha atrás con respecto a las estrategias impuestas injustamente, aunque las estrategias mismas sean buenas, vitales para el éxito de la compañía o benéficas para los empleados y los gerentes por igual. La falta de confianza en el proceso de construcción de la estrategia obliga a las personas a no confiar en el resultado. Así de grande es el poder emocional que un proceso equitativo puede provocar. En la figura 8-2 aparece el patrón causal observado.

FIGURA 8-2

Consecuencias para la ejecución de la presencia o ausencia de un proceso equitativo en la creación de la estrategia



El proceso equitativo y la estrategia del océano azul

El compromiso, la confianza y la cooperación voluntaria no son simplemente actitudes o comportamientos. Son capital intangible. Cuando hay confianza, las personas confían más en las intenciones y las actuaciones de los demás. Cuando hay compromiso, las personas hasta se sienten dispuestas a sacrificar sus intereses personales para bien de la compañía.

Los gerentes de las compañías que han tenido éxito en crear y ejecutar una estrategia de océano azul se apresuran a resaltar cuán importante fue el capital intangible para su éxito. Asimismo, los gerentes de las compañías que no han logrado ejecutar estrategias de océano azul dicen que la falta de ese capital contribuyó al fracaso. Son compañías que no lograron su cambio estratégico por falta de confianza y del compromiso de la gente. Cuando hay compromiso, confianza y cooperación voluntaria, las compañías

pueden lograr una ventaja en velocidad, calidad y coherencia de su ejecución y cambiar sus estrategias rápidamente y a bajo costo.

El interrogante más difícil de las compañías es cómo generar confianza, compromiso y cooperación voluntaria en los niveles más profundos de la organización. Es algo que no se logra si se separa la formulación de la estrategia de su ejecución. Aunque esta desconexión puede ser uno de las cosas que distinguen el proceder de la mayoría de las compañías, también es distintivo de una ejecución lenta y cuestionable cuyo seguimiento es apenas mecánico en el mejor de los casos. Claro está que los incentivos tradicionales del poder y el dinero —la zanahoria y el garrote— ayudan. Pero no sirven para inspirar un comportamiento humano que vaya más allá de los resultados motivados por el interés egoísta de las personas. En los casos en que no es posible controlar con certeza el comportamiento, hay mucho espacio para el sabotaje y el arrastrar de los pies.

Este dilema se evita si se aplica el proceso equitativo. Al organizar el proceso de formulación de la estrategia alrededor de los principios del proceso equitativo es posible incorporar la ejecución de la estrategia en su formulación desde un comienzo. Cuando hay un proceso equitativo, la gente tiende a sentirse comprometida con la estrategia resultante, incluso cuando no la consideren favorable o perciban que es contraria a lo que consideran estratégicamente correcto para su unidad. Las personas reconocen que es necesario comprometerse y hacer sacrificios si desean construir una compañía sólida. Aceptan la necesidad de hacer sacrificios personales en el corto plazo a fin de promover los in-

tereses de la corporación en el largo plazo. Sin embargo, esta aceptación está condicionada a la presencia de un proceso equitativo. Hemos visto operar esta dinámica independientemente del contexto en el cual se ejecute una estrategia de océano azul, trátese del trabajo con un socio de una empresa mixta para contratar la producción de componentes externamente, de reorientar la fuerza de ventas, transformar el proceso de producción o reubicar en la India el centro de servicio al cliente de una empresa estadounidense.

CAPÍTULO 9

Conclusión: Sostenibilidad y renovación de la estrategia del océano azul

La creación de océanos azules no es un logro puntual estático sino un proceso dinámico. Cuando se corre la voz acerca de las consecuencias extraordinarias de una estrategia de océano azul para el desempeño, no tardan en perfilarse los imitadores en el horizonte. La pregunta es: ¿Cuánto tardarán en aparecer? Dicho de otra manera, ¿cuán fácil o difícil es imitar una estrategia de océano azul?

A medida que la compañía y sus primeros imitadores tienen éxito y amplían el océano azul, van apareciendo otras compañías que desean hacer lo mismo. Esto da lugar a otra pregunta: ¿Cuándo debe una compañía disponerse a crear otro océano azul? En este último capítulo examinamos el tema de la sostenibilidad y la renovación de la estrategia del océano azul.

Barreras contra la imitación

Una estrategia de océano azul trae consigo barreras considerables contra la imitación. Algunas de ellas son de tipo operativo y otras de tipo cognoscitivo. En la mayoría de los casos, una estrategia de océano azul se mantiene incólume durante diez a quince años, como ha sucedido con el Cirque du Soleil, Southwest Airlines, Federal Express, The Home Depot, Bloomberg y CNN, para comenzar. Esta sostenibilidad se puede atribuir a las siguientes barreras contra la imitación, las cuales son inherentes a la estrategia del océano azul:

- Un movimiento de innovación en valor carece de sentido cuando se basa en la lógica estratégica convencional. Por ejemplo, cuando apareció CNN, NBC, CBS y ABC se burlaron de la idea de presentar noticias en tiempo real las veinticuatro horas del día, siete días a la semana, sin presentadores estrella. En la industria se conocía a CNN por el remoquete de *chicken noodle news* (noticias de pasta con pollo). El ridículo es un buen factor de disuasión para los imitadores.
- El conflicto con la imagen de la marca les impide a las compañías imitar una estrategia de océano azul. Por ejemplo, la estrategia de océano azul de The Body Shop —la cual rehuía a las modelos hermosas, las promesas de eterna juventud y belleza, y los empaques costosos— dejó paralizadas a las principales casas de cosméticos del mundo durante años porque imitarla implicaría restarles toda validez a sus modelos de negocios.

- El monopolio natural bloquea la imitación cuando el tamaño de un mercado no permite la existencia de otro actor. Por ejemplo, Kinepolis, la compañía belga de cine, creó el primer megaplex europeo en la ciudad de Bruselas y nadie más la ha imitado en más de quince años pese a su éxito descomunal. La razón es que, por su tamaño, Bruselas no podía acomodar un segundo megaplex puesto que tanto Kinepolis como su imitador sufrirían.
- Las patentes o las licencias legales bloquean la imitación.
- El alto volumen que se genera a raíz de una innovación en valor se traduce rápidamente en ventajas de costo, lo cual hace que los posibles imitadores estén en desventaja en esa materia. Por ejemplo, las gigantescas economías de escala en materia de compras de las cuales disfruta Wal-Mart han contribuido de manera significativa a disuadir a otras compañías de imitar su estrategia de océano azul.
- Las externalidades de la red también impiden que las compañías puedan imitar una estrategia de océano azul con facilidad o credibilidad, como sucede con eBay en el mercado de las subastas virtuales. En pocas palabras, mientras más grande el número de clientes conectados virtualmente con eBay, más atractivo es el sitio tanto para los compradores como para los vendedores de mercancía, lo cual hace que el incentivo para preferir a un posible imitador sea mínimo.
- Puesto que la imitación exige que las compañías modifiquen sustancialmente sus prácticas existentes, por

lo general entra en juego la política, demorando durante años el compromiso de imitar una estrategia de océano azul. Por ejemplo, imitar la estrategia de Southwest Airlines de brindar la velocidad de un viaje aéreo al costo del viaje por tierra y con la misma flexibilidad, habría significado modificar sustancialmente los itinerarios de los aviones, capacitar nuevamente al personal y cambiar el marketing y los precios, para no mencionar la cultura. Son pocas las compañías en las cuales la política puede soportar esa clase de cambios de fondo en el corto plazo.

- Cuando una compañía ofrece un salto cualitativo en valor, la fama de su marca no tarda en difundirse en el mercado y en atraer fieles seguidores. Ni siquiera asignando presupuestos jugosos para publicidad puede un imitador agresivo superar la resonancia de la marca obtenida por el innovador. Por ejemplo, Microsoft ha tratado durante años de destronar a Quicken, la innovación en valor de Intuit. A pesar de más de diez años de esfuerzos e inversiones, no ha logrado hacerlo.

En la figura 9-1 aparece una reseña de estas barreras contra la imitación. Tal como se ilustra, las barreras son grandes. Es la razón por la cual rara vez hemos observado que una estrategia de océano azul sea imitada rápidamente. Además, la estrategia del océano azul es un enfoque sistémico en el cual no sólo es crucial acertar con cada uno de los elementos de la estrategia sino armonizarlos dentro de un sistema integral a fin de proporcionar una innovación en valor. Imitar esa clase de sistema no es una hazaña fácil.

FIGURA 9-1

Barreras contra la imitación de la estrategia del océano azul

- La innovación en valor no tiene sentido de acuerdo con la lógica convencional de una compañía.
- La estrategia de océano azul puede ser contraria a la imagen de marca de otras compañías.
- Monopolio natural: el mercado muchas veces no puede soportar a un segundo actor.
- Las patentes o las licencias legales bloquean la imitación.
- El alto volumen genera rápidamente una ventaja de costos para el innovador, disuadiendo a los seguidores de entrar al mercado.
- Las externalidades de la red son un factor de disuasión contra la imitación.
- La imitación suele exigir cambios políticos, operativos y culturales considerables.
- Las compañías que innovan en valor ganan fama para su marca y fieles seguidores, lo cual ahuyenta a los imitadores.

Cuándo hacer una nueva innovación en valor

Sin embargo, con el tiempo, prácticamente todas las estrategias de océano azul terminan siendo imitadas. Lo que hacen generalmente las compañías cuando sus imitadores se disponen a arrebatarles una parte del océano azul es montar una ofensiva para defender la base de clientes conseguida a base de tanto esfuerzo. Pero los imitadores suelen perseverar. La compañía, obsesionada por aferrarse a su participación en el mercado, puede caer en la trampa de competir y correr para vencer al nuevo competidor. Con el tiempo, la competencia puede llegar a desplazar al comprador como epicentro del pensamiento y las actuaciones estratégicas. De seguir por ese camino, la forma básica de la curva de valor de la compañía comenzará a converger con las de los demás competidores.

A fin de evitar la trampa de competir, es preciso seguir de cerca la trayectoria de las curvas de valor en el cuadro estratégico. De esa manera, las curvas señalarán cuándo innovar en valor y cuándo no hacerlo. El cuadro estratégico alerta ante la necesidad de buscar otro océano azul cuando la curva comienza a converger con las de los competidores.

También impide perseguir otra estrategia de océano azul cuando la oferta actual de la compañía todavía encierra un gran flujo de ganancias. Cuando la curva de valor de la compañía todavía tiene foco, divergencia y un mensaje contundente, es preciso resistir la tentación de innovar nuevamente en valor, y concentrar la atención en alargar, ampliar y profundizar el flujo de ingresos por medio de mejoras operativas y de la expansión geográfica a fin de lograr el máximo de economías de escala y cobertura. Es preciso nadar tan lejos como sea posible en el océano azul, convirtiéndose en un blanco móvil, poniendo distancia con los primeros imitadores y disuadiéndolos durante el proceso. El propósito es dominar el océano azul y mantener a raya a los imitadores durante el mayor tiempo posible.

Cuando se intensifica la rivalidad y la oferta total supera a la demanda, comienza la competencia y el océano se torna rojo. A medida que las curvas de valor de sus competidores comiencen a converger hacia la suya, usted deberá comenzar a buscar otra innovación en valor para crear un nuevo océano azul. Por consiguiente, si traza su curva de valor en el cuadro estratégico y la revisa periódicamente al mismo tiempo con las de sus competidores, podrá visualizar el grado de imitación y, por ende, la convergencia entre las

curvas y la medida en la cual el océano azul comienza a teñirse de rojo.

Por ejemplo, The Body Shop dominó durante más de una década el océano azul que había creado. Sin embargo, la compañía se encuentra actualmente en medio de un sangriento océano rojo y su desempeño va en descenso. No buscó otra innovación en valor cuando las curvas de valor de sus competidores convergieron con la suya. Por otro lado, [yellow tail] está nadando en las aguas cristalinas de un nuevo espacio en el mercado. Hizo que la competencia no importara y disfruta de un crecimiento fuerte y rentable como resultado de ello. Sin embargo, la prueba de fuego para el crecimiento rentable de Casella Wines en el largo plazo será su habilidad para innovar en valor nuevamente cuando los imitadores compitan agresivamente y con credibilidad y las curvas de valor converjan.

Los seis principios de la estrategia del océano azul aquí propuestos deben servir de faro para iluminar el camino de toda compañía que esté pensando en su futuro estratégico, si es que aspira a liderar en el mundo multitudinario de los negocios. Esto no quiere decir que las compañías dejarán de competir súbitamente o que la competencia cesará de la noche a la mañana. Por el contrario, la competencia estará más presente y continuará siendo un factor crítico de la realidad del mercado. Lo que pretendemos decir es que, para obtener un alto desempeño en este mercado saturado, las compañías deben dejar de competir por participación y crear océanos azules.

Sin embargo, puesto que los océanos azules y los rojos siempre han coexistido, la realidad práctica exige tener éxi-

to y dominar las estrategias necesarias en ambos. Pero teniendo en cuenta que las compañías ya saben cómo competir en los océanos rojos, lo que deben aprender es a lograr que la competencia pierda toda importancia. El propósito de este libro es ayudar a equilibrar la balanza a fin de que la formulación y la ejecución de la estrategia del océano azul lleguen a ser procesos tan sistemáticos y factibles como competir en los océanos rojos del mercado conocido.

APÉNDICE A

Un bosquejo del patrón histórico de la creación de los océanos azules

A riesgo de simplificar demasiado, presentamos aquí una reseña de la historia de tres industrias estadounidenses —la automovilística, la de computación y la de salas de cine— desde el punto de vista de la oferta de los principales productos y servicios que han abierto espacio nuevo en el mercado, generando así una demanda nueva de grandes proporciones. No pretendemos ser exhaustivos en la cobertura o el contenido de esta reseña. Nos limitamos a identificar los elementos estratégicos comunes a las propuestas de océano azul. Elegimos industrias de los Estados Unidos porque representan el mercado libre más grande y menos regulado existente durante el período de nuestro estudio.

Aunque la reseña sólo es un bosquejo del patrón histórico de la creación de océanos azules, son varios los patrones que sobresalen en estas tres industrias representativas.

- No hay una industria que haya sido excelente permanentemente. Durante el período del estudio, todas las industrias ganaron y perdieron atractivo.
- No hay compañías que hayan sido excelentes permanentemente. También ellas, como las industrias, ascendieron y cayeron en el tiempo. Estos dos primeros hallazgos confirman y aportan evidencia adicional de que no existen industrias ni compañías permanentemente excelentes.
- Un factor determinante para que una industria o una compañía mostrara una trayectoria ascendente de crecimiento fuerte y rentable fue el movimiento estratégico para crear un océano azul. La creación de océanos azules fue un catalizador crucial para lanzar a una industria por una trayectoria ascendente de crecimiento y rentabilidad. También fue un factor fundamental en la determinación del crecimiento rentable de una compañía o su caída cuando otra compañía asumía el liderazgo o creaba un océano azul distinto.
- Tanto las compañías ya establecidas como las recién llegadas crearon océanos azules y desafiaron la noción popular de que las compañías nuevas tienen ventajas naturales sobre las veteranas en lo referente a la creación de nuevos espacios en el mercado. Además, las compañías ya establecidas generalmente creaban sus océanos azules dentro de sus negocios medulares. En efecto, la mayoría de los océanos azules nacen desde adentro de los océanos rojos y no desde las fronteras existentes. La noción sobre el problema de la canibalización o la destrucción creativa en el caso de las

compañías ya establecidas demostró ser exagerada[1]. Los océanos azules se tradujeron en crecimiento rentable para todas y cada una de las compañías, tanto nuevas como viejas.

- La clave de la creación de los océanos azules no fue la innovación tecnológica en sí. Algunas veces había presencia de tecnología de punta, pero en la mayoría de los casos no fue la característica determinante. Esto fue cierto incluso en los casos de las industrias con alto contenido de tecnología, como la de la computación. La característica determinante de los océanos azules fue la innovación en valor, es decir, la innovación ligada a lo que los compradores valoran.
- La creación de océanos azules no se limitó a contribuir al crecimiento fuerte y rentable. Este movimiento estratégico se tradujo en un efecto fuerte y positivo sobre el establecimiento de una marca en la mente de los compradores.

Pasemos ahora a las tres industrias representativas, a fin de permitir que la historia de la creación de los océanos azules hable por sí misma. Comenzaremos por la industria automovilística, una forma esencial de transporte en el mundo desarrollado.

La industria automovilística

El origen de la industria automovilística en los Estados Unidos se remonta a 1893, cuando los hermanos Duryea lanzaron el primer automóvil de un cilindro. En ese momento, el

medio principal de transporte en los Estados Unidos era el coche ligero tirado por caballos. Al poco tiempo de aparecer el automóvil ya había centenares de fabricantes por todo el país construyendo automóviles a la medida.

Los automóviles de la época eran una novedad de lujo. Hasta había un modelo que ofrecía rizadores eléctricos en el asiento trasero para facilitar el arreglo personal sobre la marcha. Eran poco confiables y costosos, a un precio cercano a los 1 500 dólares, dos veces el promedio del ingreso anual de una familia. Y fueron enormemente impopulares. Los activistas que se oponían al vehículo motorizado destruían las carreteras, amarraban los automóviles estacionados con alambre de púas y organizaban boicoteos contra los empresarios y políticos que conducían los nuevos vehículos. Tan grande era el resentimiento del público contra el automóvil, que hasta el futuro presidente Woodrow Wilson intervino y dijo: "Nada ha logrado despertar un sentimiento socialista tan generalizado como el automóvil... la encarnación de la arrogancia de la riqueza"[2]. El *Literary Digest* insinuaba que "el 'coche sin caballos' es actualmente un lujo para los ricos; y aunque su precio seguramente bajará en el futuro, jamás llegará, claro está, a tener un uso tan generalizado como la bicicleta"[3].

En pocas palabras, la industria era pequeña y poco atractiva. Sin embargo, Henry Ford no estaba convencido de que tuviera que ser así.

El modelo T

En 1908, mientras los quinientos fabricantes de automóviles de los Estados Unidos producían vehículos novedosos

hechos a la medida, Henry Ford lanzó el modelo T y lo denominó el vehículo "para las grandes multitudes, construido con los mejores materiales". Aunque sólo venía en un color (negro) y un modelo, el modelo T, era confiable, durable y fácil de reparar. Además, se vendía a un precio que la mayoría de los estadounidenses estaban en capacidad de pagar. En 1908, el primer modelo T costaba 850 dólares, la mitad del precio de los automóviles existentes. En 1909, su precio bajó a 609 dólares y en 1924 había descendido a 290[4]. En comparación, el precio de un coche tirado por caballos, la alternativa más cercana al automóvil en ese momento, era cercano a los 400 dólares. El folleto promocional de 1909 anunciaba: "Vea pasar el Ford, calidad altamente valorada en un vehículo de bajo precio".

El puntal del éxito de Ford fue un modelo de negocios rentable. Al mantener un alto grado de estandarización y ofrecer opciones limitadas y piezas intercambiables, la revolucionaria línea de ensamblaje de Ford reemplazó a los artesanos altamente calificados por obreros comunes, quienes realizaban una tarea pequeña con mayor rapidez y eficiencia. Esto significó que el tiempo de producción del modelo T pasara de veintiún días a cuatro, y las horas laborables se redujeran al mismo tiempo en un 60%[5]. En vista de la reducción de los costos, Ford pudo cobrar un precio que las masas podían pagar.

Las ventas del modelo T se multiplicaron. La participación de Ford en el mercado pasó de un 9% en 1908 a un 61% en 1921, y ya en 1923 había un automóvil en la mayoría de los hogares estadounidenses[6]. El modelo T de Ford generó una explosión en el tamaño de la industria automo-

vilística y creó un inmenso océano azul. Tan grande fue el océano azul creado por Ford, que el modelo T reemplazó al coche tirado por caballos como principal medio de transporte en los Estados Unidos.

General Motors

En 1924, el automóvil era ya un elemento esencial en todos los hogares, y la riqueza del promedio de las familias estadounidenses se había acrecentado. Ese año, General Motors (GM) presentó una línea de automóviles destinada a crear un nuevo océano azul en la industria automovilística. Contrariamente a la estrategia de Ford de un solo modelo funcional en un solo color, GM introdujo un "automóvil para todos los bolsillos y todo propósito". La estrategia había sido diseñada por el presidente de la junta directiva, Alfred Sloan, con el fin de apelar a las dimensiones emocionales del mercado masivo del país, o lo que él denominaba el mercado de la "clase de masas"[7].

Mientras Ford se aferró al concepto funcional del "coche sin caballos", GM convirtió este nuevo medio de transporte en algo divertido, emocionante, cómodo y elegante. Las fábricas de GM arrojaban toda una gama de modelos de colores y estilos nuevos que cambiaban todos los años. El "modelo anual de automóvil" creó demanda nueva cuando los compradores comenzaron a cambiar por moda y por comodidad. Además, como los vehículos se reemplazaban con mayor frecuencia, también se creó el mercado de los automóviles usados.

La demanda de los automóviles de moda cargados de emociones creció hasta niveles exorbitantes. Entre 1926 y

1950, el número total de automóviles vendidos en los Estados Unidos pasó de dos millones a siete millones al año, y General Motors aumentó su participación total en el mercado de un 20 a un 50%, mientras que la participación de Ford bajó del 50 al 20%[8].

Pero el crecimiento acelerado de la industria automovilística desencadenado por este nuevo océano azul no podía durar para siempre. Después del éxito arrollador de GM, Ford y Chrysler saltaron al océano azul creado por GM, y los llamados "tres grandes" adoptaron la estrategia común de lanzar modelos nuevos todos los años y tocar la fibra emocional de los consumidores construyendo una gran gama de estilos para satisfacer las distintas necesidades y los distintos estilos de vida. Lentamente se fue formando una competencia sangrienta a medida que cada uno de los tres grandes imitaba e igualaba lo que los otros dos hacían en cuanto a la estrategia. Colectivamente, capturaron más del 90% del mercado de automóviles de los Estados Unidos[9]. Comenzaba el período de dormir sobre los laureles.

Los automóviles japoneses pequeños y económicos

Sin embargo, la industria automovilística no se quedó quieta. A finales de los años 70, los japoneses crearon un nuevo océano azul y sacudieron a la industria estadounidense con sus vehículos pequeños y eficientes. En lugar de aplicar la lógica implícita de la industria de que "mientras más grande, mejor" y de concentrarse en los lujos, los japoneses alteraron la lógica convencional en favor de la calidad a toda prueba, el tamaño reducido y la nueva utilidad de los automóviles altamente eficientes en uso de combustible.

Cuando se produjo la crisis del petróleo en los años 70, los consumidores estadounidenses se volcaron a comprar los sólidos vehículos japoneses, económicos en combustible, fabricados por Honda, Toyota y Nissan (Datsun en ese momento). Casi de la noche a la mañana, los japoneses se convirtieron en héroes dentro de las mentes de los consumidores. Sus vehículos, eficientes en la utilización de combustible, crearon un nuevo océano azul de oportunidad, y la demanda adquirió grandes proporciones nuevamente.

Mientras los tres grandes estaban ocupados en compararse e igualarse entre sí, ninguno tomó la iniciativa de producir vehículos funcionales, compactos y eficientes en uso de combustible, aunque ya habían reconocido el potencial de esos automóviles en el mercado. Por consiguiente, en lugar de crear un nuevo océano azul, los tres grandes se dejaron arrastrar hacia una nueva ronda de comparaciones con la competencia, sólo que ésta vez fue con los japoneses. Comenzaron a invertir grandes sumas en producir vehículos más pequeños y eficientes.

Sin embargo, los tres grandes sufrieron el efecto de un descenso de las ventas de automóviles y perdieron, entre todos, 4 mil millones de dólares en 1980[10]. Chrysler, el hermano menor de los tres, fue el más afectado y se salvó de milagro de la quiebra gracias a la intervención del gobierno. Los fabricantes japoneses habían sido tan eficaces en crear y capturar ese océano azul, que los fabricantes estadounidenses pasaron las duras para recuperarse. Los expertos de la industria en el mundo entero cuestionaron seriamente su competitividad y su viabilidad en el largo plazo.

La "minivan" de Chrysler

Adelantemos el reloj rápidamente hasta 1984. Chrysler, acosada y al borde de la quiebra, lanzó la *minivan*, haciendo brotar un nuevo océano azul en la industria automovilística. La *minivan* rompió el límite entre el automóvil y la camioneta, y creó un tipo de vehículo completamente nuevo. Más pequeña que la camioneta tradicional pero más espaciosa que la *station wagon*, la *minivan* era precisamente lo que necesitaba el núcleo familiar para transportar a todos sus integrantes además de las bicicletas, los perros y otros elementos indispensables. Y la *minivan* era más fácil de conducir que un camión o una camioneta.

La *minivan* se construyó sobre el chasis del automóvil Chrysler K, de manera que se conducía como tal, pero ofrecía mayor espacio interior y de todas maneras cabía en el garaje de la casa. Sin embargo, Chrysler no fue la primera en trabajar en ese concepto. Ford y GM habían tenido la *minivan* en sus mesas de diseño desde hacía años, pero no habían hecho nada por temor a que el diseño canibalizara sus propias *station wagons*. No hay duda de que le entregaron en bandeja una oportunidad de oro a Chrysler. En su primer año, la *minivan* fue el vehículo mejor vendido de Chrysler, lo cual le ayudó a la compañía a recuperar su posición entre los tres grandes de la industria automovilística. En un lapso de tres años, Chrysler obtuvo ganancias por 1 500 millones de dólares sólo con la introducción de la *minivan*[11].

El éxito de la *minivan* desencadenó el auge del vehículo deportivo utilitario (SUV) en los años 90, el cual contribuyó a expandir el océano azul creado por Chrysler. El

SUV estaba montado sobre un chasis de camión y representó la progresión desde el automóvil hasta la camioneta utilitaria. El SUV, diseñado inicialmente para andar por todo tipo de terreno y halar remolques para las lanchas, adquirió enorme popularidad entre las familias jóvenes porque se conducía con la facilidad del automóvil, ofrecía más espacio para los pasajeros y la carga que la *minivan*, además de la comodidad interior combinada con la mayor funcionalidad de la tracción delantera, la capacidad para remolcar y la seguridad. En 1998, las ventas totales de las nuevas camionetas ligeras (minivan, SUV y *pickup)* alcanzaron la cifra de 7 500 millones, llegando casi a igualar los 8 200 millones de automóviles nuevos[12].

Tal como lo revela la historia, GM y Chrysler eran ya jugadores establecidos cuando crearon océanos azules. Sin embargo, el factor desencadenante de estos océanos azules no fue en su mayor parte la innovación tecnológica. La tecnología de base ya existía; incluso el origen de la revolucionaria línea de ensamblaje de Ford se puede encontrar en la industria del empaque de la carne en los Estados Unidos[13]. La industria automovilística perdía y recuperaba su atractivo por épocas, debido en no poca medida a los movimientos estratégicos de océanos azules. Lo mismo puede decirse de las tendencias de crecimiento rentable de las compañías de la industria. Las utilidades y el crecimiento de las compañías estuvieron conectadas en gran medida con los océanos azules creados o dejados de crear.

A casi todas estas compañías se las recuerda por los océanos azules que han creado en distintos momentos. Por ejemplo, Ford ha sufrido fuertes golpes, pero su marca to-

davía se destaca en gran medida gracias al modelo T, al cual dio vida hace cerca de cien años.

La industria de la computación

Examinemos ahora la industria de la computación, la cual representa un elemento central de la actividad laboral en el mundo entero. La industria de la computación en los Estados Unidos se remonta a 1890, cuando Herman Hollerith inventó la máquina tabuladora de tarjeta perforada para acortar el proceso del registro y el análisis de los datos para el censo de los Estados Unidos. Gracias a la máquina tabuladora de Hollerith fue posible terminar de hacer los cálculos en cinco años menos que los que se tomaron para tabular el censo anterior.

Al poco tiempo, Hollerith abandonó la oficina del censo para crear la Tabulating Machine Company (TMC) y vender sus máquinas a las entidades de gobierno de los Estados Unidos y de otros países. En ese entonces no había realmente un mercado comercial para las máquinas tabuladoras de Hollerith, puesto que las empresas procesaban sus datos a lápiz en unos libros de contabilidad fáciles de usar, económicos y precisos. Aunque la máquina tabuladora de Hollerith era muy veloz y exacta, era costosa y difícil de utilizar, y además exigía mantenimiento constante. Ante la inminencia de la competencia al caducar su patente, y frustrado cuando el gobierno dejó de comprarle a TMC a causa de sus precios tan elevados, Hollerith vendió la compañía, la cual se fusionó con otras dos para formar a CTR en 1911.

La máquina tabuladora

En 1914, el negocio de la tabulación de CTR seguía siendo pequeño y poco rentable. En un intento por reactivar la compañía, CTR recurrió a Thomas Watson, antiguo ejecutivo de la National Cash Register Company. Watson reconoció que había una gigantesca demanda desaprovechada para las tabuladoras, las cuales servirían para mejorar las prácticas contables y de inventario de las empresas. Sin embargo, también se dio cuenta de que la aparatosa tecnología era demasiado costosa y complicada para las compañías acostumbradas a trabajar muy bien con sus libros y lápices.

En un movimiento estratégico que constituiría el nacimiento de la industria de la computación, Watson combinó las fortalezas de la tabuladora con la facilidad y el bajo costo de los lápices y los libros. Bajo la dirección de Watson, las tabuladoras de CTR se simplificaron y se hicieron modulares, y la compañía comenzó a ofrecer mantenimiento *in situ* y educación y supervisión para los usuarios. Los clientes obtendrían la velocidad y la eficiencia de la tabuladora sin necesidad de contratar especialistas para capacitar a los empleados, ni técnicos para arreglar las máquinas cuando se dañaran.

Después, Watson decretó que las tabuladoras se alquilarían en lugar de venderse, y con esta innovación ayudó a establecer un nuevo modelo de precios para el negocio de las máquinas tabuladoras. Por una parte, les permitía a las empresas evitar grandes gastos de capital y al mismo tiempo les proporcionaba la flexibilidad para actualizarse a medida que mejoraban las tabuladoras. Por otra parte, le proporcionó a CTR un flujo continuo de ingresos, a la vez

que les impedía a los clientes venderse entre sí las máquinas usadas.

En un lapso de seis años, los ingresos de la firma se triplicaron[14]. A mediados de los años 20, CTR ya dominaba el 85% del mercado de la tabulación en los Estados Unidos. En 1924, para reflejar la creciente presencia internacional de la compañía, Watson le cambió el nombre por el de International Business Machines Corp. (IBM). Se habían abierto las compuertas del océano azul de las máquinas tabuladoras.

El computador electrónico

Adelantemos el tiempo treinta años, hasta 1952. Remington Rand entregó a la oficina del censo el primer computador electrónico comercial del mundo: el UNIVAC. Sin embargo, ese año sólo se vendieron tres unidades del UNIVAC. No se veía en el horizonte ningún océano azul, hasta que la IBM, esta vez con el hijo de Watson, Thomas Watson Jr., a la cabeza, vio la demanda desaprovechada en un mercado pequeño y deslucido. Watson Jr. se dio cuenta del papel que los computadores electrónicos podrían desempeñar en las empresas, y empujó a la IBM hacia ese desafío.

En 1953, la compañía lanzó el IBM 650, el primer computador de tamaño intermedio para uso empresarial. La IBM había diseñado su IBM 650 de tal manera que fuera más fácil de utilizar y menos poderoso que el UNIVAC, consciente del hecho de que las empresas, si optaban por utilizar el computador electrónico, no querrían una máquina complicada y estarían dispuestas a pagar sólo por la capacidad que necesitaban. Además, la IBM le fijó a su máquina un precio de tan sólo 200 000 dólares, en compara-

ción con el millón de dólares del UNIVAC. El resultado fue que a finales de los años 50 la IBM se había apoderado ya del 85% del mercado de los computadores electrónicos para las empresas. Los ingresos por concepto de ventas llegaron casi a triplicarse entre 1952 y 1959, habiendo pasado de 412 millones de dólares a 1 160 millones[15].

La expansión de este océano azul se acentuó enormemente en 1964, cuando la IBM introdujo su System/360, la primera familia grande de computadores en utilizar software intercambiable, equipo periférico y paquetes de servicio. Fue un paso audaz para poner distancia con el computador monolítico tipo *mainframe*. Más adelante, en 1969, la IBM cambió la manera de comercializar los computadores. En lugar de ofrecer hardware, servicios y software exclusivamente en paquetes, la IBM separó los componentes para venderlos individualmente. Con ese paso dio nacimiento a las industrias multimillonarias del software y los servicios. En la actualidad, la IBM es la compañía más grande de servicios de cómputo del mundo entero y continúa siendo la fabricante más grande de computadores.

El computador personal

La industria de los computadores continúo evolucionando durante los años 60 y 70. La IBM, Digital Equipment Corporation (DEC), Sperry y otras empresas que se habían lanzado a la industria, expandieron sus operaciones a nivel global y ampliaron y mejoraron las líneas de productos para incluir los mercados de los periféricos y los servicios. Sin embargo, en 1978, mientras los grandes fabricantes se dedicaban de lleno a construir máquinas más grandes y podero-

sas para el mercado empresarial, Apple Computer, Inc. creó un espacio completamente nuevo en el mercado con su computador Apple II para usar en la casa.

Sin embargo, contrariamente a lo que se cree, el Apple no fue el primer computador personal en comercializarse. Dos años antes, Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS) había dado a conocer su Altair 8800. El Altair llegó en medio de grandes expectativas entre los círculos de los aficionados a los computadores. *Business Week* se apresuró a calificar a MITS como "la IBM de los computadores personales".

Sin embargo, MITS no creó un océano azul. ¿Por qué? La máquina no tenía monitor ni memoria permanente, sólo permitía 256 caracteres de memoria temporal, no tenía software y tampoco teclado. Para ingresar los datos, los usuarios debían manipular unos interruptores en la cara frontal de la caja y los resultados del programa aparecían formando un patrón de luces relampagueantes en el panel frontal. No es extraño que nadie viera un mercado para esos computadores personales tan difíciles de utilizar. Tan bajas eran las expectativas que, ese mismo año, Ken Olsen, el presidente de Digital Equipment, pronunció su famosa frase: "No hay razón alguna por la cual una persona pueda querer un computador en su casa".

Dos años más tarde, Olsen tendría que tragarse sus palabras tras la aparición del Apple II, el cual creó un océano azul de computadores para la casa. El Apple II se basaba principalmente en la tecnología existente y ofrecía la caja de plástico, el teclado, la fuente de corriente y el sistema gráfico todo en una solución fácil de usar. El software que venía

incluido con el Apple II abarcaba desde juegos hasta programas de trabajo como el procesador de texto Apple Writer y la hoja de cálculo VisiCalc, lo cual ponía el computador al alcance de las masas de compradores.

Apple cambió la manera de ver los computadores. Ya no eran productos exclusivos para los "magos" de la tecnología sino que, al igual que el modelo T, se convirtieron en un producto de primera necesidad para los hogares estadounidenses. Apenas dos años después del nacimiento del Apple II, las ventas ascendían a más de 200 000 unidades al año, y a sus tres años de edad, el nombre de Apple aparecía en la lista de las 500 empresas de la revista *Fortune,* registrando así una hazaña sin precedentes[16]. En 1980, unas dos docenas de compañías vendieron más de 724 000 computadores personales, y generaron más de 1 800 millones de dólares[17]. Al año siguiente habían ingresado otras veinte compañías al mercado y las ventas se duplicaron a 1,4 millones de unidades, que generaron casi 3 mil millones de dólares[18].

En completo sigilo, la IBM esperó durante los dos primeros años a fin de estudiar el mercado y la tecnología y planear el lanzamiento de su computador para la casa. En 1982, expandió enormemente el océano azul de los computadores para el hogar al ofrecer una arquitectura más abierta que permitía utilizar software y desarrollar periféricos. Al crear un sistema operativo estandarizado para el cual otras compañías pudieran desarrollar software y componentes periféricos, la IBM pudo mantener sus costos y sus precios en un nivel bajo y ofrecer al mismo tiempo mayor utilidad a sus clientes. Las ventajas de su escala y su alcance como compañía le permitieron fijar el precio de su computador

personal en un nivel accesible a la gran masa de compradores[19]. Durante su primer año, la IBM vendió 200 000 computadores personales, alcanzando casi la cifra proyectada para los primeros cinco años. En 1983, los consumidores ya habían adquirido 1,3 millones de ellos de la IBM[20].

Los servidores para computadores personales de Compaq

En vista de que las compañías de todo el país comenzaban a comprar e instalar computadores personales en todas sus organizaciones, se generó una necesidad cada vez mayor de conectar los computadores para realizar tareas simples pero importantes, como compartir archivos e impresoras. La industria de los computadores de uso empresarial nacida con la aparición del IBM 650 —a la cual se habían lanzado HP, DEC y Sequent, para mencionar apenas unas cuantas compañías— ofrecía sistemas empresariales costosos para manejar las misiones críticas de las grandes corporaciones, además de un sinnúmero de sistemas operativos y aplicaciones. Pero no se justificaba usar esas máquinas demasiado costosas y complejas para manejar necesidades simples aunque importantes, como compartir archivos e impresoras. Eso era especialmente cierto en las compañías pequeñas y medianas que necesitaban compartir impresoras y archivos pero que todavía no necesitaban hacer inversiones enormes en una arquitectura compleja de minicomputadores.

En 1992, Compaq le dio un vuelco a la situación al crear el océano azul de la industria de los servidores para los computadores personales con el lanzamiento del ProSignia, un servidor radicalmente simplificado pero optimizado para

las funciones más comúnmente utilizadas, como compartir archivos e impresoras. Eliminó la necesidad de operar con toda una serie de sistemas operativos que iban desde el SCO UNIX al OS/3 y al DOS, los cuales eran ajenos a esas funciones básicas. El nuevo servidor para el computador personal ofrecía el doble de la capacidad y de la velocidad de los minicomputadores para compartir archivos e impresoras, por una tercera parte del precio. En cuanto a Compaq, las máquinas drásticamente simplificadas se tradujeron en costos de fabricación mucho más bajos. Con la creación del ProSignia y otros tres productos posteriores para la industria de los servidores para computadores personales, Compaq no sólo incrementó sus ventas sino que convirtió a dichos aparatos en una industria de 3 800 millones de dólares en menos de cuatro años[21].

Dell Computer

A mediados de los años 90, Dell Computer creó otro océano azul en la industria de la computación. Los fabricantes habían competido tradicionalmente sobre la base de ofrecer computadores más veloces con un mayor número de características y software. Sin embargo, Dell desafió esta lógica de la industria cambiando la experiencia de la compra y la entrega del producto. Con su sistema de ventas directas a los clientes, Dell pudo reducir el precio de sus computadores personales en un 40% en comparación con el de los distribuidores de la IBM, y hacer de todas maneras utilidades.

La venta directa atraía además a los clientes, porque Dell ofrecía unos tiempos de entrega nunca antes vistos.

Por ejemplo, el tiempo desde el pedido hasta la entrega era de cuatro días, en comparación con el promedio de más de diez semanas de los competidores de Dell. Además, a través del sistema de pedidos por Internet o por teléfono, los clientes tenían la posibilidad de diseñar las máquinas a la medida de sus preferencias. Entretanto, el modelo de construir a la medida le permitió a Dell reducir sustancialmente sus costos de inventario.

En la actualidad, Dell es sin lugar a dudas el líder del mercado en ventas de computadores personales, con unos ingresos por ventas que aumentaron de manera descomunal al pasar de 5 300 millones de dólares en 1995 a 35 500 millones en 2003. Su participación en el mercado de los Estados Unidos pasó del 2% a más del 30% en el mismo período[22].

Como sucedió también en la industria automovilística, no fueron las innovaciones tecnológicas en sí las que desataron los océanos azules en la industria de la computación, sino la vinculación de la tecnología con elementos de valor para los clientes. La innovación en valor, como en el caso del IBM 650 y del servidor de Compaq para computadores personales, ocurrió como consecuencia de la simplificación de la tecnología. También vemos a compañías ya establecidas de la industria, como CTR, la IBM y Compaq, lanzando océanos azules en la misma medida que compañías nuevas como Apple y Dell. Cada océano azul ha reforzado el nombre de marca de la compañía originadora y se ha traducido en un gran crecimiento rentable no sólo para las compañías sino también para la industria en su totalidad.

La industria de las salas de cine

Volvamos ahora los ojos a la industria de las salas de cine, la cual nos ofrece a muchos de nosotros una forma de descanso después del trabajo o los fines de semana. Los orígenes de esta industria en los Estados Unidos se remontan a 1893, cuando Thomas Edison sacó a la luz su kinetoscopio, una caja de madera dentro de la cual se proyectaba la luz a través de un carrete de película. Los observadores veían la acción a través de un agujero, y el espectáculo llevaba por nombre *peep show*.

Dos años después, el grupo de Edison desarrolló un kinetoscopio proyector, el cual proyectaba la cinta cinematográfica en una pantalla. Sin embargo, éste no tuvo una acogida significativa. Los cortos de una duración de varios minutos se presentaban en los intermedios de los actos de variedades y en los teatros. El propósito era incrementar el valor de los espectáculos de entretenimiento en vivo, interés principal de la industria del teatro, en lugar de proporcionar una forma distinta de esparcimiento. La tecnología estaba lista para encender la chispa de la industria de las salas de cine, pero la idea todavía no cobraba forma como para crear un océano azul.

Las salas de cine a cinco centavos

Harry Davis cambió todo eso en 1905 cuando abrió su primera sala de cine a cinco centavos en la ciudad de Pittsburgh, Pennsylvania. A este tipo de sala se le atribuye en gran medida el lanzamiento de esta industria en los Estados Unidos y la creación de un gigantesco océano azul. Consi-

deremos las diferencias. Aunque al comienzo del siglo XX, la mayoría de los estadounidenses pertenecía a la clase trabajadora, la industria del teatro hasta ese momento se dedicaba a ofrecer entretenimiento en vivo por medio de obras de teatro, óperas y variedades a los círculos altos de la sociedad.

Las familias comunes, cuyos ingresos eran de tan sólo 12 dólares a la semana, sencillamente no podían contemplar la posibilidad de asistir a los espectáculos en vivo. Eran demasiado costosos. El precio promedio del boleto de entrada para la ópera era de 2 dólares y para un espectáculo de variedades era de 50 centavos. La mayoría consideraba que el teatro era demasiado serio. El teatro y la ópera sencillamente no atraían a la clase trabajadora poco culta. Además, esa forma de entretenimiento no era cómoda. Las producciones se presentaban sólo unos cuantos días a la semana en los teatros ubicados en las zonas prósperas de la ciudad, a donde le era difícil llegar a la masa de la clase trabajadora. En materia de entretenimiento, la mayoría de los estadounidenses estaba en tinieblas.

Por otra parte, la entrada a la sala de cine de Davis era de cinco centavos [de allí su nombre en inglés: *nickelodeon*. A una moneda de ese valor se le denomina *nickel*]. Davis pudo mantener ese precio porque redujo las instalaciones al mínimo esencial —una pantalla y las bancas— y las ubicó en los vecindarios habitados por la clase trabajadora. Posteriormente centró su atención en el volumen y la comodidad, por lo cual abría sus salas a las ocho de la mañana y exhibía las películas en sesiones continuas hasta la medianoche. Las salas de cinco centavos mostraban comedias burdas

y divertidas accesibles a la mayoría de las personas, independientemente de su educación, idioma o edad.

Las personas de la clase trabajadora acudían en masa a las salas de cine de cinco centavos, por las cuales pasaban cerca de siete mil clientes al día. En 1907, el *Saturday Evening Post* informaba que más de dos millones de personas asistían diariamente a dichas salas[23]. Estos "cines" no tardaron en aparecer por todo el país y en 1914 había ya dieciocho mil, a los cuales acudían siete millones de estadounidenses diariamente[24]. El océano azul se había convertido en una industria de quinientos millones de dólares.

Los Palace Theaters

Cuando el océano azul de las salas de cine de cinco centavos llegaba a su apogeo, Samuel "Roxy" Rothapfel decidió en 1914 llevar el atractivo del cinematógrafo a las clases media y alta emergentes, e inauguró el primer *Palace Theater* de los Estados Unidos en la ciudad de Nueva York. Hasta ese momento, Rothapfel había sido propietario de varias salas de cine de cinco centavos y era famoso por haber recuperado algunas que atravesaban momentos difíciles en todo el territorio nacional. A diferencia de los *nickelodeons,* que eran simples y vulgares, los "palacios del cine" eran sitios bien complejos, con vestíbulos adornados con espejos y candelabros extravagantes y entradas majestuosas. Ir al cine a esos teatros, donde se ofrecía servicio de estacionamiento, sillas grandes y cómodas y películas más largas con temas dramáticos, era un suceso digno de los amantes del teatro o de la ópera, pero a un precio más accesible.

Los palacios del cine fueron un éxito comercial. Entre 1914 y 1922 se inauguraron otros cuatro mil en los Estados Unidos. Ir al cine se convirtió en un entretenimiento cada vez más importante para los estadounidenses de todos los estratos económicos. Tal como señalara Roxy, "dar a la gente lo que desea es un error fundamental y desastroso. La gente no sabe lo que desea... Es preciso darle algo mejor". El *Palace Theater* era una combinación acertada del ambiente de las casas de la ópera con el contenido de las salas de cine de cinco centavos —las películas—, y desencadenó un nuevo océano azul en la industria del cine y atrajo a toda una nueva población de aficionados a él: las clases media y alta[25].

Con el aumento de la riqueza de la nación, los estadounidenses comenzaron a retirarse a los suburbios para realizar su sueño de tener casa propia con jardín encerrado por una cerca de madera, un pollo en cada olla y un automóvil en cada garaje. Por consiguiente, a finales de los años 40 comenzaron a manifestarse las limitaciones para un mayor crecimiento del concepto del *Palace Theater.* A diferencia de las ciudades grandes o de las zonas metropolitanas, los suburbios no podían dar soporte a ese concepto, con su gran tamaño y la opulencia de su interior. El resultado de la evolución de la competencia fue el surgimiento de teatros pequeños en los suburbios, en los cuales se presentaba una película semanalmente. Aunque los teatros pequeños eran "líderes en costo" comparados con el *Palace Theater,* no lograron apoderarse de la imaginación de la gente. No generaban esa sensación especial de una salida nocturna, y su

éxito dependía únicamente de la calidad de la película en exhibición. Si una película no era buena, los clientes no veían razón para acudir a la sala, y el dueño perdía dinero. A medida que la industria se tornaba cada vez más obsoleta, su rentabilidad tambaleaba.

El multiplex

Pero un nuevo océano azul puso nuevamente a la industria en el camino del crecimiento rentable. En 1963, Stan Durwood hizo un movimiento estratégico que puso de cabeza a la industria. El padre de Durwood había abierto la primera sala de cine de la familia en Kansas City en los años 20, y él reactivó la industria con la creación del primer *multiplex* en un centro comercial también en esa ciudad.

El *multiplex* fue un éxito instantáneo. Por una parte, ofrecía a los cinéfilos alternativas para escoger; por otra parte, al tener teatros de distintos tamaños en un mismo sitio, los propietarios podían hacer ajustes a fin de satisfacer la demanda variable, distribuyendo así el riesgo y manteniendo los costos a raya. El resultado fue que la compañía de Durwood, American Multi-Cinema, Inc. (AMC) pasó de ser un teatro de una ciudad pequeña a convertirse en la segunda compañía más grande de salas de cine de la nación, y expandió el concepto de *mutiplex* por todos los Estados Unidos.

El megaplex

Con el lanzamiento del *multiplex* se creó un océano azul de crecimiento rentable para la industria. Sin embargo, al popularizarse el uso de las reproductoras de cintas de vídeo y

la televisión satelital y por cable durante los años 80, la asistencia a las salas de cine decayó. Para empeorar las cosas, sus propietarios, en un intento por capturar una mayor participación de un mercado cada vez más reducido, dividieron sus teatros en salas cada vez más pequeñas a fin de poder mostrar un mayor número de películas. Sin quererlo, socavaron una de las ventajas fundamentales de la industria frente al entretenimiento en el hogar: la pantalla grande. Considerando que era posible ver las últimas películas en la televisión por cable y en cintas de vídeo tan sólo unas cuantas semanas después de su estreno, el beneficio de pagar más dinero por ver las películas en una pantalla apenas un poco más grande era escasamente marginal. La industria de las salas de cine cayó en picada.

En 1995, AMC dio nueva forma a la industria de las salas de cine con el lanzamiento del primer *megaplex* de veinticuatro pantallas en los Estados Unidos. A diferencia del *multiplex*, constituido generalmente por salas pequeñas y poco espectaculares, el *megaplex* tenía sillones cómodos dispuestos al estilo de un estadio (para lograr perfecta visibilidad) y ofrecía un mayor número de películas, así como mejor calidad visual y sonora. A pesar de ofrecer un producto mejorado, los costos de operación del *megaplex* son más bajos que los del *multiplex*. La razón está en que el factor de costo más importante —la ubicación por fuera de los centros de las ciudades— es mucho menor. Además, por su tamaño, genera unas economías de escala en compras y operaciones, y proporciona mayor poder frente a los distribuidores de las películas. Y por el hecho de tener veinticuatro pantallas en las cuales se presentan todas las pelícu-

las existentes en el mercado, el principal atractivo es el sitio, en lugar de la película.

A finales de los años 90, el promedio de ingresos por cliente en los *megaplex* de AMC era un 8,8% más alto que el del *multiplex*. La zona de influencia de los teatros de cine —el radio desde el cual se desplazan las personas para acudir al cine— pasó a mediados de los 90, con la introducción del megaplex de AMC, de 2,6 a 6,5 kilómetros[26]. Entre 1995 y 2001, la asistencia total aumentó de 1 260 millones a 1 490 millones de cinéfilos. Aunque los *megaplex* constituían sólo el 15% del número total de pantallas de cine en los Estados Unidos, representaron el 38% del total de los ingresos de taquilla.

El éxito del océano azul creado por AMC hizo que las otras empresas de la industria quisieran imitarla. Sin embargo, tan grande fue el número de teatros *megaplex* construidos en un período corto de tiempo, que ya en 2000 muchos de ellos habían tenido que cerrar debido a la desaceleración de la economía. La industria se encuentra lista nuevamente para la creación de otro océano azul.

Éste es sólo un bosquejo de la industria estadounidense de las salas de cine, pero permite ver los mismos patrones de los ejemplos anteriores. No ha sido una industria atractiva permanentemente. No ha habido una compañía excelente permanentemente. La creación de los océanos azules ha sido el factor clave para impulsar a las compañías y a la industria por una trayectoria de crecimiento rentable, y las protagonistas han sido principalmente las compañías ya establecidas como AMC y *Palace Theaters*. Tal como lo demuestra la historia, AMC creó océanos azules, primero con

el *multiplex* y luego con el *megaplex*, trazó en dos ocasiones la trayectoria del desarrollo de toda la industria de las salas de cine y llevó su rentabilidad y su crecimiento a nuevos niveles. La innovación tecnológica en sí no fue la esencia de estos océanos azules, sino la innovación motivada por el valor, es decir, la innovación en valor.

Una mirada a estos bosquejos de tres industrias diferentes nos indica que la posibilidad de alcanzar un crecimiento rentable sostenido depende en gran medida de que las compañías puedan permanecer a la vanguardia durante rondas consecutivas de creación de océanos azules. Una compañía escasamente puede alcanzar una excelencia perdurable; hasta la fecha, ninguna ha podido liderar continuamente el camino hacia los océanos azules en el largo plazo. Sin embargo, muchas veces son las compañías con nombres poderosos las que han podido inventarse nuevamente y crear espacios nuevos de mercado una y otra vez. En ese sentido, aunque hasta ahora no ha habido compañías excelentes permanentemente, es posible mantener la excelencia si se cumple con una práctica estratégica excelente. El patrón de la creación de océanos azules encarnado por estas tres industrias representativas concuerda, con diferencias marginales, con el observado en las demás industrias de nuestro estudio.

APÉNDICE B

La innovación en valor

Una visión reconstruccionista de la estrategia

Hay básicamente dos puntos de vista diferentes sobre la relación entre la estructura de una industria y las actuaciones estratégicas de los actores de la misma.

La visión *estructuralista* de la estrategia tiene sus raíces en la economía de la organización industrial[1]. El modelo de análisis de la organización industrial propone un paradigma compuesto por estructura, conducta y desempeño, el cual sugiere un flujo causal que comienza con la estructura del mercado y culmina con la conducta y el desempeño. La *estructura del mercado*, dada por las condiciones de la oferta y la demanda, forja la *conducta* de los vendedores y los compradores, la cual determina, a su vez, el *desempeño final*[2]. Los cambios que afectan al sistema en su totalidad son provocados por factores externos a la estructura del mercado, como pueden ser los cambios radicales en las condiciones económicas básicas y los avances tecnológicos[3].

Por otra parte, la visión *reconstruccionista* de la estrategia se apoya en la teoría del crecimiento endógeno. La teoría tiene su origen en la observación inicial de Joseph A. Schumpeter en el sentido de que las fuerzas modificadoras de la estructura económica y del panorama industrial pueden provenir del *interior* del sistema mismo[4]. Schumpeter propone que la innovación puede ser endógena y que su fuente principal es el empresario creativo[5]. Sin embargo, la innovación de Schumpeter continúa siendo una caja negra porque es producto del ingenio de los empresarios y no se puede reproducir sistemáticamente.

La *teoría del nuevo crecimiento* avanzó en este sentido recientemente al demostrar que es posible reproducir la innovación a nivel endógeno cuando se comprenden los patrones o las recetas de la misma[6]. En esencia, este avance teórico estableció una separación entre la receta de la innovación —o el patrón de los conocimientos y las ideas sobre las cuales se apoya— y el empresario aislado de Schumpeter, despejando el camino para la reproducción sistemática de la innovación. Sin embargo, a pesar de este avance importante, todavía no comprendemos claramente en qué consisten esos patrones o recetas. Ante esta falta, no es posible traducir el conocimiento y las ideas en acción a fin de producir innovación y crecimiento a nivel de las empresas.

La visión reconstruccionista comienza donde termina la teoría del nuevo crecimiento. Apoyándose en dicha teoría, la visión reconstruccionista sugiere la manera como se despliegan las ideas y el conocimiento en el proceso de creación para producir crecimiento desde el interior mismo de las empresas. Propone, en particular, que ese proceso

de creación puede darse en cualquier momento en cualquier organización, reconstruyendo de manera fundamentalmente distinta los datos existentes y los elementos del mercado.

Estas dos visiones —la estructuralista y la reconstruccionista— tienen implicaciones importantes para la manera como las compañías aplican la estrategia. El estructuralismo (o determinismo ambiental) suele dar lugar a un pensamiento estratégico basado en la competencia. Al tomar la estructura del mercado como un hecho, induce a las empresas a atrincherarse en una posición defensiva para pelear contra la competencia en el espacio existente del mercado. A fin de sostenerse en su posición, estos estrategas concentran sus esfuerzos en forjar ventajas sobre sus competidores, generalmente a través de la evaluación de lo que éstos hacen para hacerlo mejor. En esta situación, el apoderarse de una participación en el mercado es un juego en el que nadie sale ganando porque lo que una compañía gana, otra lo pierde. Por consiguiente, la competencia, el lado de la oferta en la ecuación, se convierte en la variable determinante de la estrategia.

Esta manera de concebir la estrategia lleva a las empresas a considerar que unas industrias son atractivas y otras no, lo cual determina su decisión de incursionar o no en ellas. Una vez que la empresa forma parte de una industria, elige la posición de costos o de diferenciación más apropiada según sus capacidades y sistemas internos para luchar contra la competencia[7]. En este caso, el costo y el valor se anulan entre sí. Puesto que el nivel de rentabilidad total de la industria también depende de los factores estructurales

exógenos, las empresas se dedican principalmente a capturar y redistribuir la riqueza en lugar de crearla. Se concentran en repartirse el océano rojo en el cual la posibilidad de crecimiento es cada vez más limitada.

Sin embargo, a los ojos del reconstruccionismo, el desafío estratégico es muy distinto. Al reconocer que la estructura y las fronteras del mercado sólo existen en la mente de los gerentes, los estrategas que se guían por esta visión no permiten que las estructuras del mercado impongan límites a su pensamiento. Para ellos, hay una demanda adicional en gran parte sin explotar. El meollo del asunto es cómo crearla. Esto implica fijar la atención en la demanda y no en la oferta, en la innovación en valor y no en la competencia. Es decir, en crear valor innovador para desencadenar nueva demanda. Con este nuevo enfoque en mente, las empresas pueden pensar en culminar su viaje de descubrimiento mirando sistemáticamente a través de los límites establecidos de la competencia y reorganizando los elementos existentes en los distintos mercados, para reconstruir así un nuevo espacio de mercado en el cual se genera otro nivel de demanda[8].

Según la visión reconstruccionista, las industrias por sí mismas no tienen o carecen de atractivo, porque está en manos de las compañías mismas determinar hasta qué punto son o no atractivas, mediante esfuerzos conscientes por reconstruirlas. Al mismo tiempo que se modifica la estructura del mercado mediante el proceso de reconstrucción se cambian también las reglas sobre la mejor manera de practicar el juego. Por consiguiente, la competencia del juego anterior pierde importancia. Al estimular el lado de la de-

manda de la economía, la estrategia de innovar en valor amplía los mercados existentes y crea otros nuevos. Las empresas que aplican esta forma de innovación logran un salto cualitativo en valor al crear nueva riqueza en lugar de enriquecerse a expensas de los competidores en el sentido tradicional. Por consiguiente, esa estrategia les permite a las empresas jugar un juego que no queda en tablas y que entraña grandes posibilidades de rentabilidad.

¿En qué se diferencia entonces la reconstrucción como la que vemos en el Cirque du Soleil de la "combinación" y la "recombinación" de las cuales se habla en la literatura relacionada con la innovación?[9] Schumpeter, por ejemplo, considera que innovar es "combinar los medios productivos de otra manera".

En el ejemplo del Cirque du Soleil hemos visto el énfasis puesto en la demanda, mientras que la recombinación es cuestión de recombinar las tecnologías existentes o los medios productivos con la mirada puesta por lo general en la oferta. Los elementos fundamentales de la reconstrucción son los *elementos de valor para el cliente* que residen por fuera de los límites existentes de la industria. No son las *tecnologías* ni los *métodos de producción*.

Puesto que la recombinación gira alrededor de la oferta, por lo general tiende a buscar soluciones innovadoras para un problema existente. Pero la reconstrucción, cuyo enfoque es la demanda, se aparta de los límites cognoscitivos impuestos por las reglas existentes de la competencia y se concentra en definir de otra manera el mismo problema. Por ejemplo, el Cirque du Soleil no busca ofrecer un *mejor circo* al recombinar el conocimiento o las tecnologías exis-

tentes relacionados con los actos y las representaciones. Lo que busca es reconstruir los elementos existentes de valor para el comprador a fin de crear una nueva forma de entretenimiento que brinde la diversión y las emociones del circo con la sofisticación del teatro. Cuando se redefine el problema, por lo general se modifica todo el sistema y se logra un cambio de estrategia, mientras que la recombinación puede terminar en soluciones nuevas para unas actividades subyacentes del sistema que contribuyen a reforzar una posición estratégica existente.

Con la reconstrucción se da nueva forma a los límites y la estructura de una industria y se crea un océano azul de espacio nuevo en el mercado. Por otra parte, con la recombinación se tiende a maximizar las posibilidades tecnológicas con el propósito de descubrir soluciones innovadoras.

APÉNDICE C

La dinámica de la innovación en valor en el mercado

Hay un agudo contraste entre la dinámica de la innovación de valor en el mercado y la práctica convencional de la innovación tecnológica. En el contexto de esta última, las compañías por lo general fijan unos precios altos, limitan el acceso y aprovechan la oportunidad para obtener precios elevados por su innovación en un principio, y sólo después proceder a bajar tanto precios como costos a fin de conservar su participación en el mercado y frenar el ingreso de los competidores.

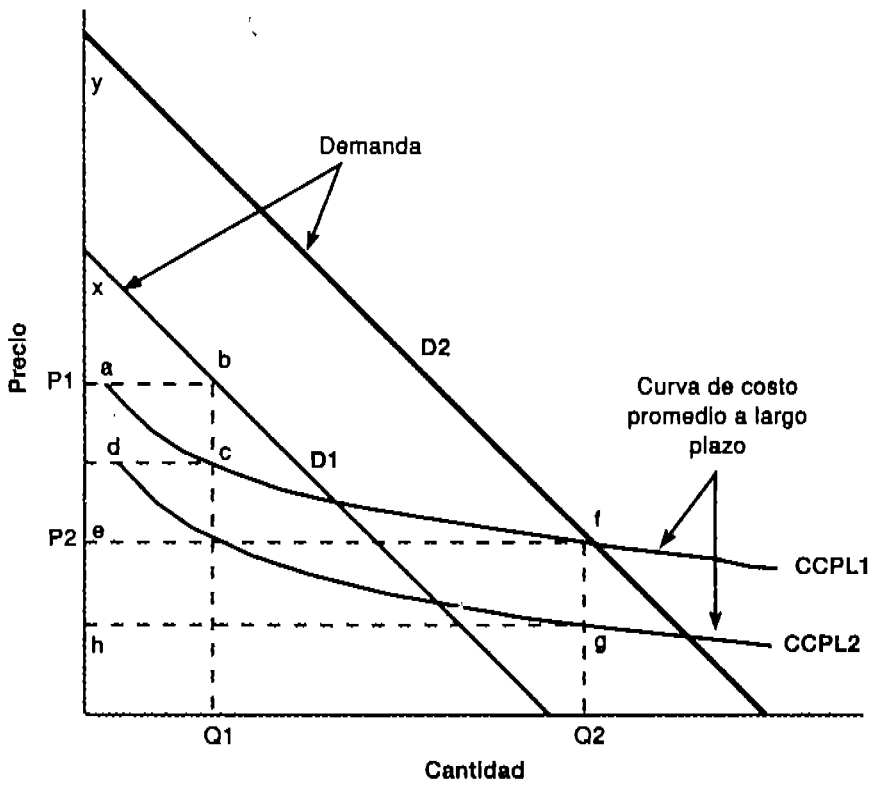
Sin embargo, en un mundo en el cual tanto las mercancías como el conocimiento y las ideas no son rivales o excluyentes, y encierran el potencial de generar economías de escala, aprendizaje y rentabilidad creciente, la importancia del volumen, el precio y los costos crece de una manera nunca antes vista[1]. En esas condiciones, las compañías harían bien en capturar la masa de compradores objetivo desde un comienzo y ampliar el tamaño del mercado, ofre-

ciendo un valor radicalmente superior a unos precios accesibles para ellos.

Tal como se ilustra en la figura C-1, la innovación en valor incrementa radicalmente el atractivo de un bien, y desplaza la curva de la demanda de D1 a D2. El precio se fija estratégicamente y, tal como vimos en el ejemplo de Swatch, pasa de P1 a P2 con el fin de capturar a la masa de compradores del mercado ampliado. Esto se traduce en un aumento de las cantidades vendidas de Q1 a Q2, con lo cual se construye un fuerte reconocimiento de la marca y se genera un valor sin precedentes.

FIGURA C-1

Dinámica de la innovación en valor en el mercado



Sin embargo, la compañía debe trabajar en lograr su objetivo de costos a fin de reducir simultáneamente la curva de costo promedio a largo plazo de CCPL1 a CCPL2 y ampliar su capacidad de generar utilidades e impedir que otros se aprovechen y la imiten. Por consiguiente, los compradores se benefician de un salto cualitativo en valor, con lo cual el excedente para los consumidores pasa de axb a eyf. Y la compañía se beneficia de un salto cualitativo en rentabilidad y crecimiento, con lo cual la zona de utilidades pasa de abcd a efgh.

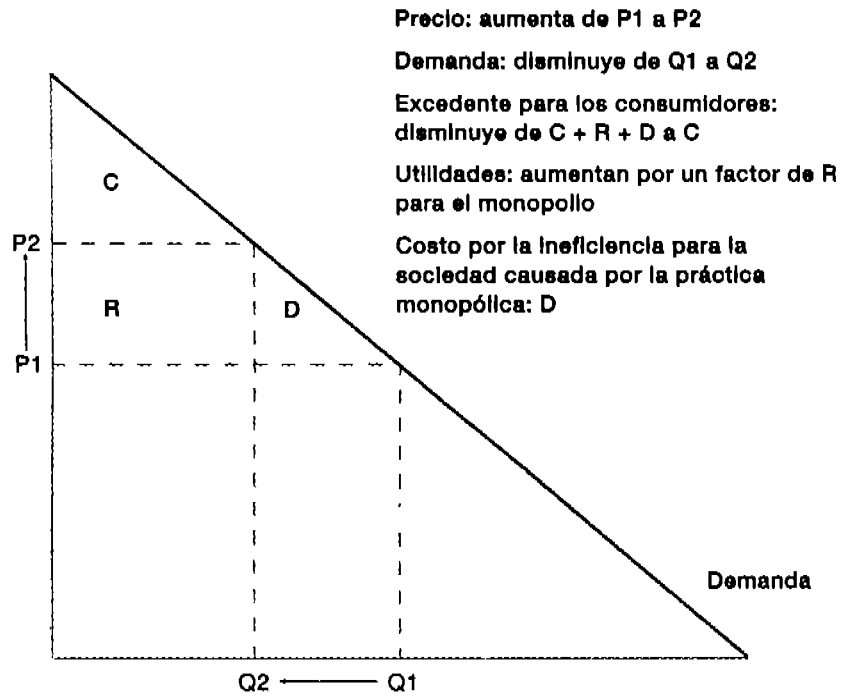
La compañía, al construir rápidamente un reconocimiento de marca como consecuencia del valor sin precedentes ofrecido en el mercado junto con el esfuerzo concomitante de reducir los costos, hace que la competencia pierda prácticamente toda su importancia y les dificulta el camino a los demás, a causa del efecto de las economías de escala, el aprendizaje y los rendimientos crecientes. El resultado es el surgimiento de una dinámica en la cual todos salen ganando, puesto que las compañías adquieren una posición dominante mientras que los compradores obtienen grandes beneficios.

Se ha visto que, tradicionalmente, los monopolios se asocian con dos actividades que resultan en una pérdida de bienestar social. Primero, para maximizar sus utilidades, las compañías fijan precios elevados, lo cual impide el acceso a los clientes que, aún deseando el producto, no tienen el dinero para comprarlo. En segundo lugar, a falta de una competencia viable, los monopolios no centran su atención en la eficiencia ni en la reducción de los costos, de tal manera que consumen más recursos escasos. Tal como se ilus-

tra en la figura C-2, en un monopolio convencional, el nivel del precio pasa de P1 en la condición de competencia perfecta a P2 en la situación de monopolio. Por consiguiente, la demanda cae de Q1 a Q2. A este nivel de demanda, el monopolio incrementa sus utilidades en el área correspondiente a R, en contraposición a lo que sucede en la situación de competencia perfecta. Debido al nivel artificialmente elevado del precio impuesto a los consumidores, el excedente para éstos disminuye, pasando del área correspondiente a C + R + D al área correspondiente a C. Entretanto, puesto que el monopolio consume una mayor cantidad de los recursos de la sociedad, genera un costo por la ineficiencia correspondiente al área D para la sociedad en general.

FIGURA C-2

De la competencia perfecta al monopolio



Por su parte, la estrategia del océano azul opera contra esta forma de aprovechamiento de los precios altos, común en los monopolios tradicionales. El enfoque de la estrategia del océano azul no consiste en restringir la producción y fijar un precio alto sino en crear nueva demanda agregada a través de un salto cualitativo en el valor para el cliente a un precio accesible. Esto se traduce en un incentivo fuerte no sólo para reducir los costos al nivel más bajo posible desde el comienzo sino también para mantener esa situación en el tiempo a fin de desalentar a los posibles imitadores. De esta manera, los compradores ganan y la sociedad se beneficia gracias a la mayor eficiencia. El resultado es una situación en la cual todas las partes salen ganando. Se logra un avance nunca visto en valor para los compradores, para la compañía y para la sociedad en general.

Notas

Capítulo 1

1. Para una descripción de la manera como se definen las fronteras de los mercados y como se establecen las reglas del juego de la competencia, véase Harrison C. White (1981) y Joseph Porac y José Antonio Rosa (1996).
2. Gary Hamel y C. K. Prahalad (1994) y James Moore (1996) observaron que la competencia se está intensificando y la tendencia hacia lo genérico se está acelerando en las empresas, lo cual implica que la creación de mercado es esencial para que pueda haber crecimiento.
3. Desde que Michael Porter (1980, 1985) realizó su trabajo pionero, la competencia ha sido el centro del pensamiento estratégico. Véase también Paul Auerbach (1988) y George S. Day et al. (1997).
4. Véase, por ejemplo, Hamel y Prahalad (1994).
5. Véase *Standard Industrial Classification Manual* (1987) y *North American Industry Classification System* (1998).
6. Ibid.
7. Para un clásico de la estrategia militar y su énfasis fundamental en la competencia por un territorio limitado, véase Carl Von Clausewitz (1993).

8. Para un análisis de éste, véase Richard A. D'Aveni y Robert Gunther (1995).
9. Para información sobre la globalización y sus implicaciones económicas, véase Kenichi Ohmae (1990, 1995a, 1995b).
10. División de Estadísticas de las Naciones Unidas (2002).
11. Véase, por ejemplo, Copernicus and Market Facts (2001).
12. Ibid.
13. Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr. (1982) y Jim Collins y Jerry Porras (1994), respectivamente.
14. Richard T. Pascale (1990).
15. Richard Foster y Sarah Kaplan (2001).
16. Peter Drucker (1985) observa que las compañías tienden a competir entre sí al mirar lo que hacen sus competidores.
17. Kim y Mauborgne (1997a, 1997b, 1997c) sostienen que centrar la atención en las comparaciones y en el empeño de vencer a la competencia lleva a una forma imitativa y no innovadora de aproximarse al mercado, lo cual se traduce a su vez en presiones de precios y más productos genéricos. Su argumento es que las compañías deben tratar de hacer que la competencia no tenga importancia mediante el ofrecimiento a los compradores de un salto cualitativo en valor. Gary Hamel (1998) sostiene que el éxito tanto para las compañías ya establecidas como para las recién constituidas gira alrededor de la capacidad de evitar la competencia y reconcebir el modelo existente de la industria. Además sostiene (2000) que la fórmula para el éxito no es posicionarse contra la competencia sino evitarla.
18. La creación de valor como concepto estratégico es demasiado amplio porque no hay fronteras que determinen la manera como debe crearse el valor. Por ejemplo, una compañía podría crear valor con sólo reducir sus costos en 2%. Aunque ésa sería una manera legítima de crear valor, no es la innovación necesaria para abrir un espacio nuevo en el mercado. Si bien es posible crear valor con sólo mejorar la

manera de hacer lo mismo de siempre, no es posible crear innovación en valor sin dejar atrás lo viejo, hacer cosas nuevas, o hacer cosas semejantes de una manera fundamentalmente diferente. Nuestra investigación demuestra que cuando se les fija el objetivo estratégico de crear valor, las compañías tienden a enfocarse en incrementar el valor gradualmente en el margen. Aunque es posible crear algo de valor procediendo por una escala incremental, no es suficiente para que una compañía se destaque entre la multitud y alcance un nivel elevado de desempeño.

19. Para ejemplos sobre avances muy superiores a lo que los compradores están dispuestos a aceptar y pagar, véase Gerard J. Tellis y Peter N. Golder (2002). En su estudio de diez años observan que menos del 10% de los pioneros del mercado alcanzó el éxito comercial, y más del 90% terminó perdiendo.
20. Para estudios anteriores en los cuales se cuestionó este dogma, véase, por ejemplo, Charles W. L. Hill (1988) y también R. E. White (1986).
21. Para un análisis sobre la necesidad de elegir entre la diferenciación y el bajo costo, véase Porter (1980, 1985). Porter (1996) utiliza una curva de la frontera de la productividad para explicar la disyuntiva entre valor y costo.
22. Nuestros estudios revelaron que la innovación en valor es cuestión de redefinir el problema alrededor del cual opera una industria en lugar de buscar soluciones para los problemas existentes.
23. Para un análisis sobre lo que es y no es estrategia, véase Porter (1996). Porter sostiene que aunque la estrategia debe abarcar la totalidad del sistema de actividades realizadas por la compañía, es posible lograr mejoras operativas a nivel del subsistema.
24. Ibid. Por consiguiente, las innovaciones que ocurren a nivel del subsistema no son estrategia.

25. Joe S. Bain es uno de los antecesores de la visión estructuralista. Véase Bain (1956, 1959).
26. Aunque en diferentes contextos, se considera que aventurarse a lo nuevo es una empresa arriesgada. Por ejemplo, Steven P. Schnaars (1994) anota que los pioneros del mercado ocupan una posición de desventaja frente a sus imitadores. Chris Zook (2004) sostiene que es arriesgado diversificarse hacia campos muy distintos del negocio medular y que la probabilidad de éxito es baja.
27. Inga S. Baird y Howard Thomas (1990) proponen, por ejemplo, que toda decisión estratégica entraña un riesgo.

Capítulo 2

1. Las alternativas van más allá de los sustitutos. Por ejemplo, un restaurante es una alternativa con respecto al cine. Compite por los posibles compradores deseosos de disfrutar una salida nocturna aunque su oferta funcional no compita directamente con el cine ni lo sustituya. Una compañía puede buscar no clientes en tres niveles. Para un análisis más detallado sobre las alternativas y los no clientes, véanse los capítulos 3 y 5 de este libro, respectivamente.

Capítulo 3

1. NetJets (2004).
2. J. Balmer (2001).
3. Disponible en la red en http://www.marquisjet.com/vs/vscomm.html.
4. Kris Herbst (2002).
5. Ibid.

Capítulo 4

1. Para una reseña sobre el tema de la planeación estratégica, véase Henry Mintzberg (1994).
2. Considérese las diferencias que existen en el ancho de ban-

da (bits/segundo) de nuestra percepción con respecto a los distintos sentidos: gusto (1 000 bits/segundo); olfato (100 000); oído (100 000); tacto (1 000 000); vista (10 000 000). Fuente: T. Norretranders (1998). Para mayor información sobre el poder de comunicación visual, véase A. D. Baddely (1990), J. Larkin y H. Simon (1987), P. Lester (2000) y E. R. Tufte (1982).

3. Para más información sobre el poder del aprendizaje a través de la experiencia, véase L. Borzak (1981) y D. A. Kolb (1983).
4. Véase el capítulo 3 para un análisis adicional de la manera como Bloomberg aplicó una de las seis vías para la creación de océanos azules con el propósito de poner distancia con la competencia.
5. Véase el capítulo 5 para el análisis sobre los no clientes.
6. Véase el capítulo 3 para un análisis detallado del esquema de las seis vías aplicado aquí.
7. Véase *Korea Economic Daily* (2004).

Capítulo 5

1. Véase el Comité sobre Producción para la Defensa (1996), James Fallows (2002), y John Birkler et al. (2001).
2. Departamento de Defensa de los Estados Unidos (1993).
3. Para mayor información sobre las especificaciones del JSF, véase Bill Breen (2002), Fallows (2002), Federación de Científicos Atómicos (2001), David H. Freedman (2002), *Nova* (2003) y Fuerza Aérea de los Estados Unidos (2002).
4. Considerando el lapso de diez años transcurridos desde la concepción hasta la realización de la estrategia del JSF F-35 en 2010, podríamos decir que su éxito no está asegurado. Con los cambios que se producirán en las altas esferas del Pentágono y el Ejército durante este tiempo, el reto será aferrarse a la curva de valor del JSF. Es esencial no caer en la "espiral de las negociaciones" detrás de bambalinas sólo para

buscar "un mayor grado de adaptación" a las necesidades, puesto que eso incrementaría los costos y diluiría la curva de valor. Para evitar esta situación, el Pentágono, conjuntamente con Lockheed Martin, tendrá que garantizar que cada una de las fuerzas militares mantengan el perfil estratégico acordado en el cuadro estratégico del JSF F-35. Hasta ahora todo se ve bien, pero las fuerzas militares no podrán darse el lujo de aflojar. Se trata de una misión en marcha.

Capítulo 6

1. Rohlfs (1974) fue el primero en definir y analizar las externalidades de la Red. Para un resumen sobre un trabajo reciente al respecto, véase Katz y Shapiro (1994).
2. Véase Kenneth J. Arrow (1962) y Paul Romer (1990). Vale la pena anotar que tanto Arrow como Romer limitaron su análisis de los bienes no rivales y excluyentes al tema de las innovaciones tecnológicas, como es tradicional en economía. Cuando el concepto de innovación es redefinido como innovación en valor, lo cual es más relevante al nivel microeconómico de la empresa, la importancia de la noción de lo no excluyente y lo no rival es todavía más notable. Esto se debe a que la innovación tecnológica suele tener un componente no excluyente más grande debido a la posibilidad y la facilidad relativa de obtener protección mediante una patente.
3. Véase Ford Motor Company (1924) y William J. Abernathy y Kenneth Wayne (1974).

Capítulo 7

1. *The New York Post* (1990).
2. La primera vez que se utilizó el término *puntos de inflexión* en relación con el comportamiento social fue en 1957 en un estudio sobre la segregación racial realizado por Morton Grodzins (1957). Posteriormente, el economista de la Uni-

versidad de Maryland, Thomas Schelling (1978), lo desarrolló más a fondo. Más recientemente, el libro de Malcolm Gladwell, *The Tipping Point,* (2000) popularizó la noción y afianzó más el término en el lenguaje vernáculo.

3. Véase Joseph Ledoux (1998) y J. S. Morris et al. (1998).
4. Véase Baddely (1990) y Kolb (1983).
5. Para un análisis sobre la teoría de las ventanas rotas, véase James Q. Wilson y George L. Kelling (1982).

Capítulo 8

1. Thibault y L. Walker (1975).
2. Posteriormente, otros investigadores como Tom. R. Tyler y E. Allan Lind demostraron el poder del proceso equitativo en varias culturas y escenarios sociales. Véase la investigación de E. A. Lind y T. R. Tyler (1988) y una reseña del trabajo asociado con ella.
3. Para un análisis sobre la cooperación voluntaria, véase C. O'Reilly y J. Chatman (1986), D. Katz (1964), y P. M. Blau (1964).
4. Véanse los análisis de F. Herzberg (1996).

Apéndice A

1. Para un análisis de la "destrucción creativa", véase Joseph A. Schumpeter (1934; 1975).
2. *The New York Times* (1906).
3. *Literary Digest* (1899).
4. Bruce McCalley (2002).
5. William J. Abernathy y Kenneth Wayne (1974).
6. Club de Automóviles Antiguos de los Estados Unidos (2002).
7. Alfred P. Sloan, (1965): 150.
8. Mariana Mazzucato y Willi Semmler (1998).
9. Lawrence J. White (1971).
10. *The Economist* (1981).
11. Sanghoon Ahn (2002).

12. Walter Adams y James W. Brock (2001), Tabla 5.1, figura 5-1: 116-117.
13. Andrew Hargadon (2003): 43.
14. International Business Machines (2002).
15. Regis McKenna (1989): 24.
16. *A+ Magazine* (1987): 48-49; *Fortune* (1982).
17. Otto Friedrich (1983).
18. Ibid.
19. La IBM tenía un precio ligeramente superior a la Apple (1 565 dólares contra 1 200 dólares), pero incluía el monitor.
20. History of Computing Project (consultada el 25 de junio de 2002).
21. *The Financial Times* (1999).
22. Hoovers Online (consultado el 14 de marzo de 2003).
23. Digital History (2004).
24. Screen Source (2002).
25. Es interesante anotar que en una encuesta realizada en 1924 se les preguntó a los asistentes a una sala de cine cuáles eran los aspectos de este medio que más les atraían. El 28% citó la música, el 19% la cortesía del personal, el 19% la comodidad del interior y el 15% el atractivo del teatro. Sólo el 10% mencionó las películas (R. Koszarski, 1990). Y el 24% de los presentadores encuestados en 1922 manifestó que la calidad de la película "no pesaba en lo absoluto" como factor de éxito de la taquilla. Lo que importaba, dijeron, era el programa musical asociado con la película (*ibid.*). En efecto, los anuncios publicitarios del cine en aquella época tendían a dar tanto espacio a la música como a las películas propiamente. Con la introducción de la tecnología del sonido para las películas en 1926, la importancia de la música en vivo (la banda u orquesta y los costos asociados) disminuyó notablemente. Los *Palace Theaters,* con su decoración compleja, su ambiente lujoso y servicios como el de estacionamiento,

estaban en muy buena posición para aprovechar ese cambio durante más de diez años, hasta que los estadounidenses comenzaron a trasladarse en masa a los suburbios después de la Segunda Guerra Mundial.

26. Screen Source (2002).

Apéndice B

1. La escuela estructuralista de la economía de la organización industrial tiene su origen en el paradigma propuesto por Joe S. Bain sobre estructura-conducta-desempeño. Mediante un esquema empírico que contempla varias industrias, Bain se concentra principalmente en el impacto de la estructura sobre el desempeño. Para un análisis más a fondo sobre el tema, véase Bain (1956, 1959).
2. F. M. Scherer construye sobre el trabajo de Bain y trata de explicar el camino causal entre "estructura" y "desempeño" valiéndose de la "conducta" como variable interviniente. Para un análisis más a fondo, véase Scherer (1970).
3. Ibid.
4. Véase Joseph A. Schumpeter (1975).
5. Ibid.
6. Para análisis adicionales sobre la nueva teoría del crecimiento y el crecimiento endógeno, véase Paul Romer (1990, 1994) y G. M. Grossman y E. Helpman (1995).
7. Para análisis detallados sobre la estrategia competitiva, véase Porter (1980, 1985, 1996).
8. Véase Kim y Mauborgne (1997a, 1999a, 1999b).
9. Véase Joseph Schumpeter (1934) y Andrew Hargadon (2003).

Apéndice C

1. Para un análisis sobre el potencial de incrementar los rendimientos, véase Paul Romer (1986) y W. B. Arthur (1996).

Bibliografía

A+ Magazine. 1987. "Back In Time." February, 48–49.

Abernathy, William J., and Kenneth Wayne. 1974. "Limits to the Learning Curve." *Harvard Business Review* 52, 109–120.

Adams, Walter, and James W. Brock. 2001. *The Structure of American Industry*. 10th edition. Princeton, NJ: Prentice Hall.

Ahn, Sanghoon. 2002. "Competition, Innovation, and Productivity Growth: A Review of Theory and Evidence." OECD Working Paper 20.

Andrews, Kenneth R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.

Ansoff, H. Igor. 1965. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill.

Antique Automobile Club of America. 2002. *Automotive History—A Chronological History*. <http://www.aaca.org/history>. Accessed 18 June 2002.

Arrow, Kenneth J. 1962. "Economic Welfare and the Allocation of Resources for Inventions," in *The Rate and Direction of Inventive Activity*, edited by R. R. Nelson. Princeton, NJ: Princeton University Press, 609–626.

Arthur, W. B. 1996. "Increasing Returns and the New World of Business." *Harvard Business Review* 74, July–August, 100–109.

Auerbach, Paul. 1988. *Competition: The Economics of Industrial Change*. Cambridge: Basil Blackwell.

Baddely, A. D. 1990. *Human Memory: Theory and Practice*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Bain, Joe S. 1956. *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bain, Joe S., ed. 1959. *Industrial Organization*. New York: Wiley.

Baird, Inga S., and Howard Thomas. 1990. "What Is Risk Anyway? Using and Measuring Risk in Strategic Management," in *Risk, Strategy, and Management*, edited by Richard A. Bettis and Howard Thomas. Greenwich, CT: JAI Press Inc.

Balmer, J. 2001. "The New Jet Set." *Barron's* 19, November.

Bettis, Richard A., and Howard Thomas, eds. 1990. *Risk, Strategy, and Management*. Greenwich, CT: JAI Press Inc.

Birkler, J., et al. 2001. "Assessing Competitive Strategies for the Joint Strike Fighter: Opportunities and Options." Santa Monica, CA: Rand Corporation.

Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Borzak, L., ed. 1981. *Field Study: A Source Book for Experiential Learning*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Breen, Bill. 2002. "High Stakes, Big Bets." *Fast Company*, April.

Chandler, Alfred. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Christensen, Clayton M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Caused Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.

Collins, Jim, and Jerry Porras. 1994. *Built to Last*. New York: Harper Business.

Committee on Defense Manufacturing in 2010 and Beyond. 1996. *Defense Manufacturing in 2010 and Beyond*. Washington, DC: National Academy Press.

Copernicus and Market Facts. 2001. *The Commoditization of Brands and Its Implications for Marketers*. Auburndale, MA: Copernicus Marketing Consulting.

D'Aveni, Richard A., and Robert Gunther. 1995. *Hypercompetitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments*. New York: Free Press.

Day, George S., and David J. Reibstein, with Robert Gunther, eds. 1997. *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. New York: John Wiley.

Department of Defense Press Conference. 1993. "DOD Bottom Up Review." *Reuter's Transcript Report*, 1 September.

Digital History. 2004. *Chronology of Film History*. <http://www.digitalhistory.uh.edu/historyonline/film_chron.cfm>. Accessed 4 February 2004.

Drucker, Peter F. 1985. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. London: William Heinemann.

———. 1992. *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*. New York: Dutton.

Economist. 2000. "Apocalypse Now." 13 January.

———. 1981. "Detroit Moves the Metal." 15 August.

———. 2001. "A New Orbit." 12 July.

Fallows, James. 2002. "Uncle Sam Buys an Airplane." *Atlantic Monthly*, June.

Federation of Atomic Scientists. 2001. "F-35 Joint Strike Fighter." <http://www.fas.org/man/dod-101/sys/ac/f-35.htm>. Accessed 21 October 2002.

Financial Times. 1999. "Compaq Stays Top of Server Table." 3 February.

Ford Motor Company. 1924. *Factory Facts from Ford*. Detroit.

Fortune. 1982. "Fortune Double 500." June.

Foster, Richard, and Sarah Kaplan. 2001. *Creative Destruction*. New York: Doubleday.

Freedman, David H. 2002. "Inside the Joint Strike Fighter." *Business 2.0*, February.

Friedrich, Otto. 1983. "1982 Person of the Year: The Personal Computer." *Time*. <http://www.time.com/time/poy2000/archive/1982.html>. Accessed 30 June 2002.

Gladwell, Malcom. 2000. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference.* New York: Little Brown & Company.

Grodzins, Morton. 1957. "Metropolitan Segregation." *Scientific American* 197, October.

Grossman, G. M., and E. Helpman. 1995. *Innovation and Growth.* Cambridge, MA: The MIT Press.

Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future.* Boston: Harvard Business School Press.

Hamel, Gary. 1998. "Opinion: Strategy Innovation and the Quest for Value." *MIT Sloan Management Review* 39, no. 2, 8.

———. 2000. *Leading the Revolution.* Boston: Harvard Business School Press.

Hargadon, Andrew. 2003. *How Breakthroughs Happen.* Boston: Harvard Business School Press.

Herbst, Kris. 2002. "Enabling the Poor to Build Housing: Cemex Combines Profit and Social Development." *Changemakers Journal,* September/October.

Herzberg, F. 1966. *Work and the Nature of Man.* Cleveland, OH: World Publishing.

Hill, Charles W. L. 1988. "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost." *Academy of Management Review* 13, July, 401–412.

Hindle, T. 1994. *Field Guide to Strategy.* Boston: The Economist Books.

History of Computing Project. "Univac." <http://www.thocp.net/hardware/univac.htm >. Accessed 28 June 2002.

Hofer, Charles W., and Dan Schendel. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts.* St. Paul, MN: West Publishing.

Hoovers Online. <http://www.hoovers.com/>. Accessed 14 March 2003.

International Business Machines. 2002. *IBM Highlights: 1885–1969.* <http://www-1.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/1885-1969.pdf>. Accessed 23 May 2002.

Kanter, Rosabeth Moss. 1983. *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation.* New York: Simon & Schuster.

Katz, D. 1964. "The Motivational Basis of Organizational Behavior." *Behavioral Science* 9, 131–146.

Katz, Michael, and Carl Shapiro. 1994. "Systems Competition and Network Effects." *Journal of Economic Perspectives* 8, no. 2, 93–115.

Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne. 1993. "Procedural Justice, Attitudes and Subsidiary Top Management Compliance with Multinational's Corporate Strategic Decisions." *The Academy of Management Journal* 36, no. 3, 502–526.

———. 1996. "Procedural Justice and Manager's In-role and Extra-role Behavior." *Management Science* 42, April, 499–515.

———. 1997a. "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth." *Harvard Business Review* 75, January–February, 102–112.

———. 1997b. "On the Inside Track." *Financial Times,* 7 April.

———. 1997c. "When 'Competitive Advantage' Is Neither." *Wall Street Journal,* 21 April.

———. 1997d. "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy." *Harvard Business Review* 75, July–August.

———. 1998. "Procedural Justice, Strategic Decision Making and the Knowledge Economy." *Strategic Management Journal*, April.

———. 1999a. "Creating New Market Space." *Harvard Business Review* 77, January–February, 83–93.

———. 1999b. "Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy." *Sloan Management Review* 40, no. 3, Spring.

———. 2000. "Knowing a Winning Business Idea When You See One." *Harvard Business Review* 78, September–October, 129–141.

———. 2002. "Charting Your Company's Future." *Harvard Business Review* 80, June, 76–85.

———. 2003. "Tipping Point Leadership." *Harvard Business Review* 81, April, 60–69.

Kolb, D. A. 1983. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New York: Prentice Hall Press.

Korea Economic Daily. 2004. 20, 22, 27 April; 4, 6 May.

Koszarski, R. 1990. *An Evening's Entertainment: The Age of the Silent Feature Picture, 1915–1928*. New York: Scribner and Sons.

Kuhn, Thomas S. 1996. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

Larkin, J., and H. Simon. 1987. "Why a Diagram Is (Sometimes) Worth 10,000 Words." *Cognitive Science* 4, 317–345.

Ledoux, Joseph. 1998. *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. New York: Simon & Schuster.

Lester, P. 2000. *Visual Communication Images with Messages*. Second edition. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

Lind, E. A., and T. R. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.

Literary Digest. 1899. 14 October.

Markides, Constantinos C. 1997. "Strategic Innovation." *Sloan Management Review*, Spring.

Mazzucato, Mariana, and Willi Semmler. 1998. "Market Share Instability and Stock Price Volatility during the Industry Life-cycle: US Automobile Industry." *Journal of Evolutionary Economics* 8, no. 4, 10.

McCalley, Bruce. 2002. *Model T Ford Encyclopedia, Model T Ford Club of America*, May. <http://www.mtfca.com/encyclo/index.htm>. Accessed 18 May 2002.

McKenna, Regis.1989. *Who's Afraid of Big Blue?* New York: Addison-Wesley.

Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners*. New York: Free Press.

Mintzberg, H., B. Ahlstrand, and J. Lampel. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Prentice Hall.

Moore, James F. 1996. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: HarperBusiness.

Morris, J. S., et al. 1998. "Conscious and Unconscious Emotional Learning in the Human Amygdala." *Nature* 393, 467–470.

NetJets. 2004. "The Buyers Guide to Fractional Aircraft Ownership." <http://www.netjets.com>. Accessed 8 May 2004.

New York Post. 1990. "Dave Do Something." 7 September.

New York Times. 1906. "'Motorists Don't Make Socialists,' They Say." 4 March, 12.

Norretranders, T. 1998. *The User Illusion: Cutting Consciousness Down to Size*. New York: Penguin Press Science.

North American Industry Classification System: United States 1997. 1998. Lanham, VA: Bernan Press.

Nova. 2003. "Battle of the X-Planes." PBS. 4 February.

Ohmae, Kenichi. 1982. *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill.

———. 1990. *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. New York: HarperBusiness.

———. 1995a. *End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*. New York: HarperCollins.

Ohmae, Kenichi, ed. 1995b. *The Evolving Global Economy: Making Sense of the New World Order*. Boston: Harvard Business School Press.

O'Reilly, C., and J. Chatman. 1986. "Organization Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance Identification, and Internationalization on Prosocial Behavior." *Journal of Applied Psychology* 71, 492–499.

Pascale, Richard T. 1990. *Managing on the Edge*. New York: Simon & Schuster.

Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman Jr. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Warner Books.

Phelps, Elizabeth A., et al. 2001. "Activation of the Left Amygdala to a Cognitive Representation of Fear." *Nature Neuroscience* 4, April, 437–441.

Porac, Joseph, and Jose Antonio Rosa. 1996. "Rivalry, Industry Models, and the Cognitive Embeddedness of the Comparable Firm." *Advances in Strategic Management* 13, 363–388.

Porter, Michael. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

———. 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

———. 1996. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* 74, November–December.

Prahalad, C. K., and Gary Hamel. 1990. "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review* 68, no. 3, 79–91.

Rohlfs, Jeffrey. 1974. "A Theory of Interdependent Demand for a Communications Service." *Bell Journal of Economics* 5, no. 1, 16–37.

Romer, Paul M. 1986. "Increasing Returns and Long-Run Growth." *Journal of Political Economy* 94, October, 1002–1037.

———. 1990. "Endogenous Technological Change." *Journal of Political Economy* 98, October, S71–S102.

———. 1994. "The Origins of Endogenous Growth." *Journal of Economic Perspectives* 8, Winter, 3–22.

Schelling, Thomas C. 1978. *Micromotives and Macrobehavior*. New York: W. W. Norton and Co.

Scherer, F. M. 1970. *Industrial Market Structure and Economic Performance.* Chicago: Rand McNally.

———. 1984. *Innovation and Growth: Schumpeterian Perspectives.* Cambridge, MA: The MIT Press.

Schnaars, Steven P. 1994. *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers.* New York: Free Press.

Schumpeter, Joseph A. 1934. *The Theory of Economic Development.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

———. 1975 (originally published 1942). *Capitalism, Socialism and Democracy.* New York: Harper.

Screen Source. 2002. "US Movie Theater Facts." <http://www.amug.org/~scrnsrc/theater_facts.html>. Accessed 20 August 2002.

Sloan, Alfred. 1965. *My Years with General Motors.* London: Sidgwick & Jackson.

Standard Industrial Classification Manual. 1987. Paramus, NJ: Prentice Hall Information Services.

Tellis, G., and P. Golder. 2002. *Will and Vision.* New York: McGraw Hill.

Thibault, J., and L. Walker. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis.* Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Tufte, E. R. 1982. *The Visual Display of Quantitative Information.* Cheshire, CT: Graphics Press.

United Nations Statistics Division. 2002. *The Population and Vital Statistics Report.*

United States Air Force. 2002. "JSF Program Whitepaper." <http://www.jast.mil.> Accessed 21 November 2003.

von Clausewitz, Carl. 1993. *On War.* Edited and translated by Michael Howard and Peter Paret. New York: Knopf.

von Hippel, Eric. 1988. *The Sources of Innovation.* New York: Oxford University Press.

White, Harrison C. 1981. "Where Do Markets Come From?" *American Journal of Sociology* 87, 517–547.

White, Lawrence J. 1971. *The Automotive Industry after 1945.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

White, R. E. 1986. "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation." *Strategic Management Journal* 7, 217–231.

Wilson, James Q., and George L. Kelling. 1982. "Broken Windows." *Atlantic Monthly,* March, vol. 249, no. 3, 29.

Zook, Chris. 2004. *Beyond the Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots.* Boston: Harvard Business School Press.

Agradecimientos

Fue grande la ayuda que recibimos para la realización de este libro. El INSEAD nos brindó la atmósfera propicia para realizar nuestra investigación. La conjunción entre la teoría y la práctica que se vive en el INSEAD, además de la composición verdaderamente global del profesorado, el alumnado y la población de ejecutivos nos beneficiaron enormemente. Los decanos Antonio Borges, Gabriel Hawawini y Ludo Van der Heyden nos alentaron y nos brindaron el apoyo institucional desde un principio, además de permitirnos combinar estrechamente nuestra investigación con la enseñanza. Pricewaterhouse Coopers (PwC) y el Boston Consulting Group (BCG) financiaron la investigación; y debemos mencionar en particular la colaboración incomparable de Frank Brown y Richard Baird de PwC, y René Abate, John Clarkeson, George Stalk y Olivier Tardy del BCG.

Si bien hemos recibido la ayuda de un grupo de investigadores de gran talento durante el transcurso de los años, debemos mencionar especialmente a nuestros dos investigadores asociados, Jason Hunter y Ji Mi, quienes se dedicaron a trabajar con nosotros durante los últimos años. Su compromiso, su apoyo

permanente con la investigación y su búsqueda de la perfección fueron esenciales para la realización de este libro. Es una bendición contar con ellos.

Nuestros colegas de la facultad contribuyeron con las ideas del libro. Los profesores de INSEAD, en particular Subramanian Rangan y Ludo Van der Heyden, nos ayudaron a reflexionar sobre nuestras conceptos y nos apoyaron con sus comentarios valiosos. Muchos de los profesores del INSEAD han enseñado los conceptos y los esquemas de este libro a ejecutivos y estudiantes de la maestría en administración de empresas, cuyas observaciones valiosas nos sirvieron para pulir nuestras ideas. De otras personas recibimos estímulo intelectual y la fuerza de la bondad. Deseamos agradecer, entre otros, a Ron Adner, Jean-Louis Barsoux, Ben Bensaou, Henri-Claude de Bettignies, Mike Brimm, Lawrence Capron, Marco Ceccagnoli, Karel Cool, Arnoud De Meyer, Ingemar Dierickx, Gareth Dyas, George Eapen, Paul Evans, Charlie Galunic, Annabelle Gawer, Javier Gimeno, Dominique Héau, Neil Jones, Philippe Lasserre, Jean-François Manzoni, Jens Meyer, Claude Michaud, Deigan Morris, Quy Nguyen-Huy, Subramanian Rangan, Jonathan Story, Heinz Thanheiser, Ludo Van der Heyden, David Young, Peter Zemsky y Ming Zeng.

Hemos tenido la fortuna de contar con una red de profesionales y autores de casos en el mundo entero, quienes han contribuido enormemente a demostrar la aplicación de las ideas de este libro en la práctica y nos han ayudado a desarrollar material de casos para nuestra investigación. Entre muchas personas, Marc Beauvois-Coladon merece mención especial por el trabajo que ha realizado con nosotros desde un principio y por su importante contribución al capítulo 4, basada en la experiencia adquirida durante la implantación de nuestras ideas en las empresas. Entre la larga lista de todas las personas quisiéramos agradecer a Francis Gouillart y sus asociados; Gavin Fraser y sus asociados; Wayne Mortensen; Brian Marks; Kenneth Lau, Yasushi

Shiina; Jonathan Landrey y sus asociados; Junan Jiang; Ralph Trombetta y sus asociados; Gabor Burt y sus asociados; Shantaram Venkatesh; Miki Kawawa y sus asociados; Atul Sinha y sus asociados; Arnold Izsak y sus asociados; Volker Westermann y sus asociados; Matt Williamson; y Caroline Edwards y sus asociados. La cooperación reciente con Accenture propiciada por Mark Spelman, Omar Abbosh, Jim Sayles y su equipo de trabajo también merece nuestras manifestaciones de aprecio. Agradecemos además a Lucent Technologies por su apoyo.

Durante nuestra investigación nos reunimos con ejecutivos de la empresa privada y funcionarios del sector público de todas partes del mundo, a quienes debemos agradecer por brindarnos generosamente su tiempo y sus ideas, y la ayuda que representaron para perfeccionar los conceptos de este libro. Entre muchas iniciativas privadas y públicas para poner en práctica nuestras ideas, el Centro del Programa de Innovación en Valor (VIP) de Samsung Electronics y el Grupo de Acción para la Innovación en Valor (VIAT) para los sectores público y privado de Singapur han sido fuente importante de inspiración y aprendizaje. En particular ha sido de gran valor la colaboración de Jong-Yong Yun de Samsung Electronics y de todos los Secretarios Permanentes del gobierno de Singapur. Expresamos nuestro agradecimiento a los miembros de la Red de Innovación en Valor (VIN), una comunidad global dedicada a llevar a la práctica los conceptos de la familia de la Innovación en Valor, especialmente a las personas a quienes no pudimos mencionar aquí.

Por último, nos gustaría agradecer a Melinda Merino, nuestra editora, por sus sabios comentarios y sus observaciones editoriales, y al equipo de trabajo de Harvard Business School Publishing por su compromiso y entusiasmo. Agradecemos también a nuestros anteriores y actuales editores de la *Harvard Business Review,* en particular a David Champion, Tom Stewart, Nan Stone y Joan Magretta. Estamos en deuda con los participantes de los programas de maestría, doctorado y educación para ejecutivos

del INSEAD. Debemos agradecer, en particular, la paciencia con la cual los participantes de los dos cursos del Grupo de Estudio de Estrategia e Innovación en Valor (VISG) han apoyado nuestros intentos por ensayar las ideas de este libro. Sus preguntas nos obligaron a reflexionar y sus observaciones, producto de la reflexión, aclararon y fortalecieron nuestras ideas.

Sobre los autores

W. Chan Kim es profesor de Estrategia y Gestión Internacional en el INSEAD de la cátedra Bruce D. Henderson de The Boston Consulting Group. Antes de vincularse al INSEAD, fue profesor de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Michigan. También ha sido miembro de la junta directiva y asesor de diversas compañías multinacionales en Europa, los Estados Unidos y la región del Asia y el Pacífico. Ha publicado un sinnúmero de artículos sobre estrategia y gestión de las multinacionales, los cuales pueden consultarse en *Academy of Management Journal, Management Science, Organization Science, Strategic Management Journal, Administrative Science Quarterly, Journal of International Business Studies, Harvard Business Review, Sloan Management Review,* entre otras publicaciones. Los artículos que ha publicado en la *Harvard Business Review* han sido éxitos de librería en el mundo entero y de ellos se han vendido más de medio millón de reimpresiones. También escribe para *The Financial Times, The Wall Street Journal, The Wall Street Journal Europe, The Asian Wall Street Journal, The New York Times* y *The South China Morning Post,* entre otros diarios. Es becario para hacer investigación del Foro Económico Mundial en Davos y miembro asesor para la Unión Europea. Recibió el premio Eldridge Haynes otorgado por la Academia

de Negocios Internacionales y el Eldridge Haynes Memorial Trust of Business International, por el mejor artículo original sobre el tema de negocios internacionales. El profesor Kim es fundador de la Red de Innovación en Valor (VIN), una comunidad global dedicada a aplicar en la práctica los conceptos de la innovación en valor, y miembro de la junta directiva del Value Innovation Action Tank (VIAT) de Singapur.

Renée Mauborgne es becaria en investigación distinguida del INSEAD, profesora de estrategia y administración de dicha institución en Fontainbleau, Francia, y becaria en investigación del Foro Económico Mundial. Ha publicado un gran número de artículos sobre estrategia y gestión de las multinacionales, los cuales se pueden consultar en *Academy of Management Journal, Management Science, Organization Science, Strategic Management Journal, Administrative Science Quarterly, Journal of International Business Studies, Harvard Business Review* y *Sloan Management Review,* entre otras publicaciones. Los artículos que ha publicado en la *Harvard Business Review* han sido éxitos de librería en el mundo entero y de ellos se han vendido más de medio millón de reimpresiones. También escribe para *The Financial Times, The Wall Street Journal, The Wall Street Journal Europe* y *The New York Times,* entre otros diarios. Sus estudios de investigación han aparecido también en *The Economist, Strategy+Business, Times of London, Wirtschaftswoche, The Conference Board, l'Expansion, Børsen, Svenska Dagbladet, Australian Financial Review, South China Morning Post, Sunday Times of South Africa, Straits Times Singapore* y *Handelsblatt,* entre otras publicaciones. La profesora Mauborgne recibió el premio Eldridge Haynes otorgado por la Academia de Negocios Internacionales y el Eldridge Haynes Memorial Trust of Business International, por el mejor artículo original sobre el tema de negocios internacionales. También es fundadora de la Red de innovación en valor (VIN), una comunidad global dedicada a aplicar en la práctica los conceptos de la innovación en valor, y miembro de la junta directiva del Value Innovation Action Tank (VIAT) de Singapur.

El Grupo Editorial Norma agradece a
Adrian Yanovich y a sus colaboradores en
Emercomex/The MAC Partnership su apoyo en
la revisión técnica de este libro, la cual se ha visto
beneficiada por la experiencia de Emercomex
en la aplicación práctica de los conceptos
de *La estrategia del océano azul* en América Latina.

www.emercomex.com